



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2016-10-14

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

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

Magister en Dirección de Talento Humano

Por las estudiantes:
Ana María GARCÍA HERRERA
Silvia Carolina FREIRE LABORDE

Bajo la dirección de:
Merlín Patricia GRUESO HINESTROZA MSc

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Febrero de 2017

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

Ana María GARCÍA HERRERA¹
Silvia Carolina FREIRE LABORDE²
Merlín Patricia GRUESO HINESTROZA PhD³

Resumen

El clima laboral es un tópico de interés para las organizaciones, pues suele encontrarse asociado con resultados operacionales y psico-sociales; de allí que su estudio y comprensión aún es vigente tanto en el contexto académico como empresarial. Con el fin de comprender la forma como se percibe el clima laboral en una empresa privada de servicios en el Ecuador, se llevó a cabo el presente estudio. La investigación tuvo una naturaleza descriptiva y transversal con un enfoque cuantitativo. Con el fin de diagnosticar el clima laboral se utilizó la Encuesta de Clima Organizacional ECO de Fernandes (2008) que se compone de cinco dimensiones: Apoyo organizacional, recompensa, confort físico, control/presión y cohesión entre colegas. Esta encuesta fue aplicada a un total de 150 colaboradores de la empresa con cobertura en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. En el análisis de la escala de medida empleada se observó que, con población proveniente de Ecuador, esta cuenta con las propiedades psicométricas apropiadas. Los resultados evidencian que la percepción de clima en cada una de sus variables es diferenciada, obteniendo las mejores valoraciones las dimensiones de apoyo organizacional y cohesión entre colegas (3,75), en contraste la dimensión que obtuvo una menor puntuación fue la recompensa (3.10). Reconocer la percepción del clima por parte de los trabajadores en la empresa es un tema de relieve pues podrá implementar procesos de desarrollo y planes de mejora que conlleven al crecimiento y rendimiento profesional de los empleados.

Palabras clave:

Clima Laboral; Colaboradores; Dimensiones del Clima Laboral.

Abstract

The working environment is a topic of interest for organizations because it is usually associated with operational and psycho-social results, hence its study and understanding is still valid in both the academic and business context. In order to understand how the organizational climate is perceived in a private service company in Ecuador, the present study was carried out. The research had a descriptive and transversal nature with a quantitative approach. In order to diagnose the working climate developed for Fernandes (2008). ECO Organizational Climate Survey was used, which consists of five dimensions: Organizational support, reward, physical comfort, control / pressure and cohesion among colleagues. This survey was applied to a total of 150 employees of the company with coverage in the cities of Guayaquil, Quito and Cuenca. In the analysis of the scale of measurement used, it was observed that with population coming from Ecuador, this counts on the appropriate psychometric properties. The results show that the perception of climate in each one of its variables is differentiated, obtaining the best evaluations the dimensions of organizational support and cohesion among colleagues (3.75), in contrast the dimension that obtained a lower score was the reward (3.10). Recognizing the perception of the climate by the workers in the company is a highlight because it can implement development processes and improvement plans that lead to the growth and professional performance of employees.

Key words

Working environment; Employees; Dimensions of Labor Climate

Clasificación JEL
JEL Classification

M31

¹ Ingeniera Comercial. Universidad de Guayaquil – Ecuador. E-mail: amagarcia@uees.edu.ec.

² Psicóloga Industrial. Universidad de Guayaquil – Ecuador. E-mail: sfreirelab@uees.edu.ec.

³ PhD Profesor Universidad del Rosario. E-mail: merlin.grueso@urosario.edu.co

INTRODUCCIÓN

En la administración de empresas la historia muestra que cada época está marcada por constantes cambios. Se ha evidenciado la influencia que han tenido diversos enfoques administrativos partiendo de la escuela de administración científica liderada por los conceptos de Taylor, Gantt y los esposos Gilbreth basados en explicación racional de procesos hasta llegar al manejo de concepto de Elton Mayo y Robert Owen cuya corriente es la denominada escuela de las relaciones humanas, donde se plantea la idea de exponer una percepción más humana de la tendencia de la administración. Silva, (1992) se plantea como principal objetivo el entender y lograr los mayores resultados del trabajador, por medio de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, sirviéndose para ello de estudios sobre motivación, grupos, participación, entre otros, siendo esta última la impulsora de corrientes enfocadas en preservar el bienestar del colaborador, y de interés para las empresas.

De acuerdo con Soberanes Rivas & De la Fuente, (2009) el clima laboral es un tema que sin lugar a duda ha despertado interés en varias organizaciones ya que se conoce que a través de su medición se logra obtener resultados en todos los niveles jerárquicos y permite identificar las motivaciones profesionales con el fin de lograr mejores resultados en su productividad. En torno a lo anterior Chandrasekar (2011) también ha señalado que el clima laboral impacta en la calidad y en el grado de compromiso en el trabajo, ya sea de manera positiva o negativa. Con el propósito de implementar programas que mantengan la coherencia y la efectividad en sus resultados (Vega, Arevalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006).

De acuerdo con Segrero (2013) una organización que no cuente con un diagnóstico del clima laboral que le permita conocer por parte del empleado cómo se percibe la interacción en la dinámica organizacional y las relaciones de los factores internos y externos que se generan en dicho proceso, tiene una limitante para implementar procesos de desarrollo, así como planes de mejora orientados a cambio de actitudes, crecimiento y rendimiento profesional. El clima es una de las claves facilitadora de una organización viva y dinámica capaz de aprender mientras se desarrolla y consolida Según (Martin Bris, 2000) Por ello se vuelve apremiante realizar una medición de clima laboral para definir planes de reales de acción que contribuyan a mantener empleados satisfechos en su lugar de trabajo (Dipp, Flores, & Gutiérrez, 2010).

Por lo expuesto anteriormente, y dada la importancia que tiene el clima en las organizaciones, el objetivo general de este trabajo es realizar el diagnóstico del clima laboral en una Empresa Privada de Servicios del Ecuador con el fin de obtener un diagnóstico que les

permita conocer lo que piensan y sienten sus colaboradores y qué aspectos intervenir en orden de prioridades. Para lograr lo anterior, se aplicó una encuesta de clima laboral a nivel nacional para realizar dicho diagnóstico.

Para lograr el propósito de la investigación, en primer lugar, se abordó el sustento de la teoría referente a clima laboral, sus componentes y escalas de medición. En la segunda parte se describe la metodología utilizada en términos del alcance de la investigación, participantes, descripción del instrumento y procedimiento. En el siguiente apartado se desarrolla el análisis de resultados y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los primeros estudios del clima laboral fueron desarrollados a partir de los trabajos realizados por Koffka quien propuso el estudio del entorno laboral (Ortega, Duque, & Grueso, 2016) posterior a esto, Lewin, Lippit y White plantean que los grupos y las organizaciones poseen un clima y una cultura (Fernandes, 2008). Otro autor de alta relevancia en el desarrollo del tema fue Murray (como se cita en (Ortega, Duque, & Grueso, 2016), quien propuso el término de clima organizacional refiriéndose a la relación entre el liderazgo y el clima laboral.

Definiciones de Clima Laboral

Diversos autores destacan el interés y la importancia que se le ha dado a la definición del clima laboral, considerando el impacto que éste tiene en los procesos propios de gestión dirigidos hacia la productividad, calidad y servicios (Vega, Arevalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006).

Según (Arnoletto, 2009) menciona a Brunet (2004) que refiere el concepto del clima organizacional donde fue incorporado por vez primera en la Psicología Industrial en 1960 por Gernman, también menciona a Gibson y Colbs "medir el Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patron de una organización o sbunidad"

Caraveo, (2004) muestra el punto de vista de Dessler, quien refiere que este término gira en torno a factores organizacionales objetivos y percepciones subjetivas, siendo así que la definición que se quiera ubicar parte del enfoque que manejen los expertos; en el caso del enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (como se cita en Caraveo (2004) definen al clima laboral como las características propias de una organización que las diferencian y se manifiestan en las conductas de quienes interactúan en ella. Por otro lado, Halpin y Crofts (como se cita en Caraveo, 2004), desde el

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

enfoque subjetivo, indican que es la forma de pensar que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo. Finalmente Litwin y Stringer (como se cita en Caraveo, 2004), desde un enfoque estructural y subjetivo, lo plantean como los efectos subjetivos percibidos del sistema y estructura formales.

Las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne permitieron la incorporación de los primeros conceptos sobre un nuevo rol en el ámbito laboral y evidenciado en los elementos que definen y componen el clima laboral (Cabrera & Schwerdt, 2014).

Considerando esto, si las personas perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella (Vásquez, 2013).

En estudios realizados por Fernandes et al (2004) y Vega, et al (2006) se da relevancia a las definiciones de clima laboral de autores como Lewin, quien refiere que los objetivos definidos por las organizaciones permiten direccionar el comportamiento humano en su entorno; así también mencionan a Pace (como se cita en Fernandes et al, 2004), quien manifiesta que el clima laboral es el modelo de características propias percibido por los colaboradores y que influye en sus acciones. Finalmente, para estos autores, el concepto de clima laboral de Payne y Pugh (como se cita en Vega et al, 2004) se refiere a la forma en cómo manifiestan las percepciones los colaboradores en función a las normas, actitudes, conductas y sentimientos.

Por otro lado, Álvarez (1992) define el clima laboral como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, y que influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su productividad.

Chiavenato, Villamizar y Aparicio (1983) indica que el clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los colaboradores.

Así también para Schneider (2000) el clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los empleados acerca de su realidad laboral. A decir, las distintas investigaciones que abordan el clima mantienen un consenso sobre la afirmación anterior por lo cual la definición del término no varía mucho en su esencia.

Finalmente Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga, & LlopisMarín (2015) señalan que el clima laboral es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un diagnóstico de cómo

están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores cuando se realizan los procesos de medición y resultados de su productividad

Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello de la importancia de mantener la empresa en equilibrio para garantizar un buen clima laboral, y es importante controlar otras variables para no tener al final malos resultados en los diagnósticos de clima (Fernández, 2004).

Se consideran a las dimensiones del clima laboral como los rasgos organizacionales posibles de ser medidos que influyen en el comportamiento de los colaboradores (Caraveo, 2004).

Partiendo del enfoque de la escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, se evidencia el desarrollo de un nuevo lenguaje y las bases para la escuela conductista, dando paso a conceptos que varios autores definen como parte de las dimensiones que componen clima laboral como son: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Organización informal, Dinámicas de grupos (Lugo, & Gómez, 2007)

Serrano (2013) considera de importancia de establecer los elementos que conforman el clima laboral y que las organizaciones desarrollen capacidades para identificarlos, ya que de esta forma les permitiría monitorear los comportamientos de las personas, su forma de trabajar y de relacionarse con el fin de generar mayor compromiso y el logro de las metas propuestas por el líder.

En el estudio que propone la conceptualización del clima laboral de un enfoque integrado en donde se muestra sinergia de la naturaleza objetiva y subjetiva, este enfoque se deriva de los siguientes factores que están asociados al esquema administrativo de la empresa, lo cual permita abarcar una mayor información sobre la organización (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006)

Después de realizar varios estudios, Toro (2009) estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Medición del Clima Laboral

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

El objetivo del clima laboral de acuerdo a (Hernandez & Morales, 2016) es identificar las problemáticas de la empresa con base a las dimensiones que se evalúan considerando la medición de gestión y la efectividad, dando relevancia a la medición de las actitudes de los empleados antes los cambios.

Casales, Ortega, & Romillo, (2000) en un estudio realizado en una Entidad Publica Institución Financiera de la Habana donde se utilizó un cuestionario de Ambiente Interno de una Organización, el mismo que fue adaptado al banco, este Instrumento mide las siguientes dimensiones: Valores Colectivos, Posibilidades de Superación y desarrollo, Recursos Naturales y ambiente Físico, Retribución Material y Moral, estilo de Dirección, Sentimiento de Pertenencia, Motivación y Compromiso, Resolución de quejas y conflictos, Relaciones Humanas, relaciones Jefes Subalternos, Control y Regulaciones, Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo. Los resultados obtenidos fueron lo siguiente: en la media el resultado más alto es una media de (4) y la más baja se refleja en el factor de Retribución moral con una media de (1.7) dentro de la escala cualitativa para ese estudio se muestra favorable, mientras que para el nivel más bajo se muestra totalmente desfavorable.

Dentro de una organización es posible considerar la existencia de tres estrategias para medir el clima organizacional. La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. La segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores. Y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario diseñado para ello (Enríquez, Maldonado-Radillo, & Vega, 2012)

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano (Enríquez, Maldonado-Radillo, & Vega, 2012)

A nivel mundial se han identificado diversos modelos para medir el clima organizacional, los mismos que tienen como propósito llevar a cabo procesos efectivos de investigación. Siendo así, el análisis de los resultados permite formular recomendaciones, ya que las dimensiones consideradas se convierten de manera particular, en referencia para cada caso y las variables de evaluación son pertinentes a situaciones detectadas o por prevenir (Segredo, 2013).

La comparación de autores realizada por Machorro, Rosado, & Romero, (2011) acerca del diseño de una herramienta de evaluación de clima laboral

permite establecer que una encuesta determina las condiciones internas de la organización que influyen en el actuar de los empleados, e indican que su eficacia se muestra en la capacidad de evaluar las dimensiones específicas y relevantes de la organización, y que por ende los factores pueden variar.

En el estudio de Caraveo (2004) se describen diferentes escalas de medición del clima organizacional a saber. La de Likert conformada de 8 dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, rendimiento. Otras escalas como la de Litwin y Stringer que miden las dimensiones de estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. De igual forma Caraveo (2004) menciona la escala de medición de Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan quienes establecen cinco dimensiones: apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos comunicación, motivación y toma de decisiones. Así mismo Caraveo (2004) hacer referencia a la escala de medida del clima desarrollada por Pritchard y Karasick, la cual está compuesta de ocho dimensiones así: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en toma de decisiones y apoyo.

Otro aporte es el que realizan Neal, Griffin & Hart (2000) en un estudio realizado en el que consideran la escala de evaluación de Clima Organizacional de Hart, la misma que se basa en componentes del cuestionario de la Escuela de Salud Organizacional, que mide siete aspectos diferentes del trabajo: Evaluación y Reconocimiento, Congruencia de Objetivos, Claridad de roles, Liderazgo de apoyo. Toma de decisiones participativa, Crecimiento profesional e interacción profesional.

En Ecuador desde el 2005, empresas multinacionales y nacionales, del sector público y privado, han participado de la encuesta de Great Place to Work® de la que cada año se publica la lista de las "25 mejores empresas para trabajar". El modelo de Great Place to Work Institute remite el entendimiento y comprensión de tres planos cuyos pilares fundamentales son: Camaradería, Orgullo y Confianza (Great Place to Work® Institute, 2017). En el 2013 el Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador aplicó la Encuesta Great Place to Work® Trust Index®: la misma que fue respondida por 1.638 Servidoras/es - Funcionarias/os, permitiendo conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la Institución. Los resultados muestran que se centra un énfasis en el pilar de Orgullo con una aprobación del

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

87%, mientras que el nivel más bajo se observa en el pilar de Confianza con una aprobación del 66% (Great Place to Work® Institute, 2013).

Fernandes (2008), desarrolló una escala multidimensional denominada la escala de clima Organizacional (ECO) que permite evaluar la percepción de los empleados sobre varias dimensiones del clima organizacional. La componen 63 afirmaciones y 5 escalas de respuestas que agrupan los siguientes factores: Apoyo Organizacional, Recompensa, Confort Físico, Control/presión y Cohesión entre Colegas. Esta escala ha sido empleada en estudios adelantados en diversos países como Colombia (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010).

La empresa COPETTRAN, aplicó la escala ECO creada por Fernandes (2008), con el fin de medir las variables del clima organizacional. La muestra fue tomada de 60 personas distribuida de la siguiente manera: 4.83% del género masculino y el 51.7% abarca el género femenino teniendo unas respuestas basadas en las escalas tipo Likert. Según (Angarita, 2011) Los resultados se mostraron de la siguiente manera en el factor apoyo al jefe en el nivel bajo no se presentó porcentaje alguno, en el nivel estable se observó el 68.3% y en el nivel alto un 31.7%; para el factor de recompensa el 28.3% puntuo bajo y el 68.3% estable y el 3.3% alto. Para el factor control / Presion en el nivel bajo se dio el 16.7% en el nivel estable el 83.3% en el nivel alto no hubo resultado, para el confort Físico el 11.7% esta en un nivel bajo y el 50% estable y como alto el 38.3% finalmente para el factor de Cohesion entre colega el 10% puntuo a un nivel bajo, el 31.7% en un nivel estable y el 58.3% en un nivel alto.

Otro instrumento aplicado para medir el clima Laboral en el Hospital de Yopal fue utilizado por Niño, Rodríguez, & Cárdenas, (2009) denominado PMCO el mismo que fue elaborado por Cárdenas y Villamizar en el 2008, cuyo objetivo principal es identificar el ambiente laboral a través de la intervención en tres niveles: individual, intergrupual y Organizacional, los mismos que se identifica en los siete factores que conforman esta prueba: Estilo de Dirección, Crecimiento Personal, Modelo de Gestión, Nivel de Trabajo, Relaciones Interpersonales, comunicación Organizacional e Imagen Corporativa. El resultado final de este estudio muestra un puntaje alto de 3.90 en el factor de Crecimiento personal y en porcentaje más bajo de 3.22 correspondiente al nivel del trabajo.

METODOLOGIA

Diseño de investigación

La presente investigación es de naturaleza descriptiva, transversal y cuantitativa. a) *Descriptiva*, debido a que el objetivo es caracterizar el clima en la

empresa objeto de estudio. b) *Transversal*, ya que los datos se van a recolectar a través de un solo instrumento administrado en un único momento, c) *Cuantitativa*, debido a que la información obtenida es de tipo numérico

Población y Muestra

Se consideró como población objeto al personal que labora en una empresa de servicios del sector privado en el Ecuador, con una permanencia de 20 años en el país, que es reconocida por su calidad de servicio y trayectoria en el mercado. La empresa cuenta con 172 empleados a nivel nacional, ubicados en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca,

Sin embargo, la muestra del presente estudio de investigación quedó representada por 150 empleados correspondiente al 87,2% de la población total y siendo el 61,3% conformado por mujeres y el 38,7 % por varones. De este porcentaje encuestado, el 57,3% de los colaboradores ejercen funciones operativas y afines al giro del negocio; el 47% corresponden al área administrativa, que se encuentran distribuidos el 56,7% en la ciudad de Guayaquil y el 43,3% de la ciudad de Quito. Se definieron rango de edades como elemento de referencia, mostrando en los resultados una mayor concentración de personal que fluctúa entre 30 y 39 años (48,7%). En cuanto al nivel educativo, también se muestra un mayor porcentaje de personal cuyo nivel educativo es Bachiller y que corresponde al 38,7%; finalmente, en lo que se refiere a la antigüedad de los empleados el 46,7% oscilan entre 1 a 3 años de labores en la empresa.

Instrumento

La recolección de datos se realizó a través del instrumento Encuesta de Clima Organizacional ECO (Fernandes, 2008), la misma que fue elegida por las características que reúne en cuanto a la obtención resultados de manera cualitativa y cuantitativa que permiten el desarrollo de un análisis de sus factores cognitivos y emotivos, siendo relevante para la aplicación y recolección de datos de este trabajo, considerando la validación demostrada en resultados previos, así también por su fácil aplicación y flexibilidad lo que permite que los colaboradores pueden proveer la información requerida.

El instrumento consta de dos partes. La primera corresponde a la información socio-demográfica que recopila la información acerca de las características personales y laborales de los colaboradores, tales como: género, edad, estado civil, tiempo en la empresa y la segunda sección está dirigida a determinar el clima organizacional.

La segunda parte del cuestionario consta de 63 afirmaciones o juicios en donde los colaboradores expresan si están de acuerdo o en desacuerdo, con las

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

mismas (ej, el trabajador recibe orientación del supervisor o jefe para ejecutar la tarea), y un alpha de Cronbach superior a 0,90 en una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuestas a las cuales se le va a asignar un valor numérico: totalmente en desacuerdo (1); Bastante en Desacuerdo (2); Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3); Bastante de acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Se hizo la agrupación de los ítems del cuestionario de acuerdo a su incidencia aplicada a cada dimensión, los mismos que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Dimensiones clima organizacional

Tema	Dimensión	Ítem
Clima Organizacional	Apoyo Organizacional	1 - 21
	Recompensa	24 - 34
	Confort Físico	35 - 47
	Control/Presión	48; 54 - 56
	Cohesión entre Colegas	57 - 63

Fuente. Autores

Adicional, para la interpretación cualitativa de los resultados se diseñó un cuadro en el que se establecen los rangos de puntuación y la descripción de la categoría respectiva definida. (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Interpretación Cualitativa

Puntuación	Categoría del clima
1 a menos de 2	Muy desfavorable
2 a menos de 3	Desfavorable
3 a menos de 4	Favorable
4 a 5	Muy favorable

Fuente: Fernandes (2008)

Procedimiento

La empresa escogida para la presente investigación tiene su matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil con sucursales en la ciudad de Quito y Cuenca.

El documento utilizado fue impreso y aplicado de forma personal a cada uno de los integrantes de la empresa, en reuniones de grupos en diferentes horas en donde se les explicó la forma cómo debían completar la encuesta, se les indicó que la misma era confidencial y que estaba orientada a medir el clima laboral. Previo a las reuniones se notificó a los Gerentes de Línea acerca de la aplicación de la encuesta, de tal forma que se les informó la metodología a llevarse a cabo y el tiempo requerido del personal para completar la misma.

Para la sistematización, análisis y presentación de resultados de la muestra, se aplicaron las herramientas: Microsoft Excel 2010, para seleccionar al azar a los participantes, y el SPSS 21.00, para la obtención de estadísticos para el análisis descriptivo de resultados y de fiabilidad del instrumento.

DISCUSIÓN

Los cambios evidenciados en lo referente a la administración y gestión de talento humano han permitido a las empresas tener la oportunidad de contar con opciones de herramientas para la medición del clima laboral, lo que les permite obtener información objetiva de los factores que generan un alto impacto y aquellos que debería mejorar.

Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida

Para analizar las propiedades psicométricas de la escala de medida empleada se desarrolló un análisis factorial exploratorio y un análisis de fiabilidad.

En cuanto al análisis factorial exploratorio, con los datos obtenidos se desarrolló un primer análisis, lo que evidenció que los 63 ítems de la escala, saturaban a 12 factores, lo cual no se correspondía con la estructura factorial definida por el autor del cuestionario (5 factores). Por lo tanto, se procedió a analizar la matriz de correlaciones y la matriz de componentes rotados, con el fin de decidir cuales ítems deberían ser eliminados para el subsiguiente análisis factorial. En consecuencia, se eliminaron los ítems, 13, 22, 23, 49, 50, 51, 52 y 53 y se ejecutó un nuevo análisis factorial exploratorio, método de componentes principales con rotación Varimax.

Eliminando los ítems anteriormente mencionados, el análisis factorial exploratorio mostró que la escala ECO con una estructura de 5 factores obtuvo un KMO de 0,877. El estadístico KMO varía entre 0 y 1, donde su aproximación a 1 tiene significación elevada Robles, (2005) El Test de Esfericidad de Bartlett obtuvo una significación de 0,000; en el caso de este test, su significación será mejor cuando esté por debajo 0.05. Robles, (2005) De igual forma, los resultados mostraron que con una estructura de 5 factores la varianza total explicada es de 60%; de acuerdo con, Piedra, (2014) una varianza total explicada entre 50% y 60% es apropiada. En cuanto a las saturaciones de los ítems a los factores, se observa que todos tuvieron pesos factoriales superiores a 0,40.

La fiabilidad de las dimensiones que se analizan en este estudio se determinó mediante al análisis de consistencia interna. Para lo cual se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que cuyos valores obtenidos en el análisis fueron de: 0,956 Apoyo organizacional; 0,920 Recompensa; 0,921 Confort Físico; 0,788 Control

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

Presión y 0,908 Cohesión entre colegas lo cual significa que el cuestionario tiene fiabilidad, ya que los resultados arrojados fueron de 0.90 que se consideran como excelente y 0.70 como adecuado (Fernandes, Oliveira, Freitas, Pereira & Rabelo, 2004).

A continuación, se presentan los resultados de la valoración de las cinco dimensiones:

Dimensión 1. Apoyo Organizacional

De acuerdo con Katke & Sharafinski (1988), si las personas que forman parte de una organización perciben de sus altos directivos el interés por su bienestar y ofrecen ayuda frente a sus problemas personales, el resultado puede llegar a ser favorable para la empresa tanto en su desempeño como en la permanencia de la misma. Fernandes (2008) define la dimensión de Apoyo Organizacional como el soporte afectivo, estructural y operacional percibido por los colaboradores con respecto a quienes cumplen funciones de liderazgo en la organización.

En consecuencia, esta dimensión es evaluada por 19 ítems y de acuerdo con el promedio de los ítems (3,75) esta dimensión se ubica en el rango de favorable. Las afirmaciones en el cuestionario presentan resultados acerca del trato que tienen los jefes hacia sus colaboradores. El ítem que resalta es el C17 con un valor de 4,08 muy favorable es el respeto que tiene el jefe inmediato frente a su equipo de trabajo (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Estadístico descriptivo dimensión Apoyo Organizacional.

Factor	Media	Desviación estándar	N
c1	3,7533	,99621	150
c2	3,9067	1,01893	150
c3	3,9600	1,05474	150
c4	3,6933	1,06781	150
c5	3,8667	1,09094	150
c6	3,5000	1,16866	150
c7	3,6800	,97154	150
c9	3,7867	1,02051	150
c10	3,7800	,98219	150
c11	3,9533	1,10117	150
c12	3,5800	1,05722	150
c14	3,5933	,93476	150
c15	3,6600	1,07958	150
c16	3,4600	1,07210	150
c17	4,0867	,99621	150
c18	3,7867	1,02706	150
c19	3,8467	1,01490	150

c20	3,5200	1,06007	150
c21	3,8867	,96611	150

Fuente: Autoras.

En contraste, el ítem que obtuvo el menor valor en esta dimensión fue el C16 con un puntaje de 3,46.

Dimensión 2. Recompensa

Las recompensas son el primer vínculo que existe entre la organización y el colaborador, esto responde a lo que se denomina salario el cual sirve para atraer, retener y motivar a los colaboradores para alcanzar sus objetivos, es por esto que la empresa y las personas se encuentran en constante interacción y se fundamenta en una expectativa recíproca entre ambos interpretado por el desempeño de cada individuo y la recompensa que va a recibir a cambio (Ramírez, Abreu, & Badii). Así también Fernandes (2008) define esta dimensión como las diversas formas de recompensas usadas por la empresa para premiar cualidades, productividad, esfuerzo o desempeño laboral.

Esta dimensión esta compuesta por 11 ítems, en relación con lo revisado, 3 de ellos (C29, C30, C31) obtuvieron valores de 2,87, 2,86 y 2,89 respectivamente, ubicándolos en el rango de "desfavorable"; estas preguntas estuvieron relacionados con las recompensas recibidas, la percepción de los colaboradores vinculada al salario que perciben y su concordancia con el trabajo que realizan. Sin embargo las variables que están vinculadas con las recompensas emocionales y el reconocimiento que los jefes tienen con sus colaboradores obtuvieron un promedio de 3,87, clasificándolas como favorables. (ver tabla 4)

Tabla 4.

Estadístico Descriptivo Dimensión Recompensa.

Factor	Media	Desviación estándar	N
c24	3,0867	1,19246	150
c25	3,0467	1,20032	150
c26	3,2133	1,19049	150
c27	3,6533	1,19836	150
c28	3,4067	1,19897	150
c29	2,8667	1,13910	150
c30	2,8600	1,22079	150
c31	2,8933	1,23237	150
c32	3,0600	1,21086	150
c33	3,0933	1,11335	150
c34	3,0133	1,12915	150

Fuente: Autoras.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

Dimensión 3. Confort Físico

El ambiente físico es uno de los componentes que forman parte del clima organizacional, ofrece una visión global de la empresa. El confort físico es como se siente el colaborador con el espacio destinado para ejercer sus funciones que va desde el color de las paredes, las instalaciones, la temperatura, el higiene que proporciona la misma (García, Melgara, Centeno, & De los Angeles, 2016). De igual forma Fernandes (2008) define la dimensión de Confort Físico como las condiciones físicas seguras y confiables que brinda la empresa a sus empleados..

Esta dimensión esta compuesta por 13 ítems y de acuerdo con los resultados, el promedio de la escala fue de 3,65 considerado como “favorable”. En esta dimensión el ítem C4, que evalúa la limpieza de la empresa, obtuvo un resultado de 4,13, considerado como “muy favorable”. En contraste, el ítem que obtuvo la puntuación más baja para esta escala fue el C38 con 3,32., tal como se ilustra en la Tabla 5.

Tabla 5.

Estadístico Descriptivo Dimensión Confort Físico.

Factor	Media	Desviación estándar	N
c35	3,7333	1,10318	150
c36	3,4800	1,16849	150
c37	3,5867	1,23259	150
c38	3,3200	1,31241	150
c39	3,7467	1,22714	150
c40	3,7067	1,16749	150
c41	3,5467	1,08428	150
c42	3,8267	1,09757	150
c43	3,7267	1,10458	150
c44	4,1333	,87980	150
c45	3,7133	1,07651	150
c46	3,3733	1,16173	150
c47	3,6400	1,11295	150

Fuente: Autoras.

Dimensión 4. Control/ Presión

La supervisión o control institucional es parte del clima organizacional, estas jerarquías son las que deben ejercer el liderazgo y la supervisión de los procesos que deben llevar a cabo cada uno los colaboradores que se encuentran bajo su responsabilidad para así llegar al logro de los objetivos planteados. Si no se tiene un control adecuado acerca de las prácticas de liderazgo pueden llegar a ser estresores, por otra parte, un liderazgo eficaz es un factor importante para tener

trabajadores y organizaciones sanas (Peiró y Rodriguez, 2008). Esta dimensión para Fernandes (2008) hace referencia a la forma en que los supervisores manejan las condiciones de control y presión con respecto al comportamiento del desempeño de los colaboradores.

Para esta investigación el promedio de dimensión fue de 3,45 de acuerdo con la escala se ubica en el rango de “favorable”. (Ver tabla 6).

De igual forma el contraste de puntaje alto y bajo se ubica en 3.57 (C55) y 3.22 (C48) respectivamente.

Tabla 6.

Estadístico Descriptivo Dimensión Control/ Presión.

Factor	Media	Desviación estándar	N
c48	3,2200	1,15200	150
c54	3,5267	1,07876	150
c55	3,5667	1,11978	150
c56	3,5067	1,16864	150

Fuente: Autoras.

Dimensión 5. Cohesión entre Colegas

En toda empresa existen las relaciones entre compañeros, en donde se promueve el sentido de colaboración entre sus integrantes con la idea que llevar un adecuado ambiente laboral. Por lo tanto, el clima en equipo se basa en la relación que exista entre los miembros del equipo y el liderazgo (Gil, Rico, & Sánchez, 2008). Para Fernandes (2008) los elementos claves que interactúan en esta dimensión son unión, vínculos y colaboración entre colegas y empleados.

La relación entre compañeros se ubica con un promedio de 3,75 considerada como favorable de acuerdo con la escala utilizada en esta investigación (ver tabla 7).

Tabla 7.

Estadístico Descriptivo Dimensión Cohesión entre Colegas.

Factor	Media	Desviación estándar	N
c57	3,8000	1,06815	150
c58	3,6800	1,08881	150
c59	3,8400	1,03677	150
c60	3,7867	1,07183	150
c61	3,9800	1,02630	150

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

c62	3,7467	1,17117	150
c63	3,4467	1,21808	150

Fuente: Autoras

En contraste, la calificación más baja obtenida por un ítem en esta escala fue C63 con una puntuación 3,44 y la más alta de 3,90 en la C61.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como se mencionó al inicio de la investigación, analizar el clima de las organizaciones es una actividad de alta relevancia, pues promueve la obtención de mejores resultados para la organización.

Con base en los resultados la encuesta ECO, es posible señalar que las cinco dimensiones estudiadas alcanzaron promedios que los ubicaron en la categoría de favorable. Con fin de hacer un contraste en los resultados obtenidos de la encuesta ECO aplicada por un lado a la empresa de servicios del Ecuador, con los resultados de la empresa COPETLAN de Bucaramanga, se procedió a sacar la media de la frecuencia absoluta reportada en los resultados de dicho estudio (Angarita, 2011), de esta forma se puede indicar en la tabla 8 el comparativo de los resultados de cada factor.

Tabla 8.

Comparativo de Resultados entre Empresa de Servicios.

Dimensiones	Media/Empresa Ecuador	Media/COPETLAN
Apoyo Organizacional	3,75	3,71
Recompensa	3,11	3,14
Confort Físico	3,66	3,70
Control / Presión	3,46	3,63
Cohesión entre Colegas	3,75	3,81

Fuentes: Autores:

Con base a la interpretación cualitativa de este estudio, la tabla presentada muestra que el factor de Recompensa, indica un resultado desfavorable para ambas empresas, mientras que para la empresa de este estudio el resultado más alto se muestra Favorable para el factor Apoyo Organizacional (3,75), y en el caso de COPETLAN el factor con resultado más alto es Cohesión entre colegas (3,81).

Lo que se puede demostrar con esta comparación es que esta encuesta permite obtener información particular para cada organización, siendo esto una oportunidad de identificar situaciones y plantear acciones propias para cada realidad.

Considerando lo anterior, se puede decir que los empleados encuestados experimentan un favorable clima dentro de la institución, lo que hace posible que estos mantengan buenas relaciones interpersonales y se

sientan en su mayoría satisfechos con su trabajo, pero sin duda estos aspectos deben ser potencializados con la intención de que el clima siga mejorando. Cabe mencionar, que uno de los aspectos negativos más marcados del clima es lo referente al tema de la recompensa salarial.

Dentro de las observaciones se puede proponer a los directores y departamento de recursos humanos la oportunidad de gestionar procesos de programas para reconocimientos, programas de comunicación y desarrollo que les permita a sus colaboradores generar mayor compromiso y productividad,

Finalmente, como futuras investigaciones en esta empresa se recomienda realizar un estudio que valore el liderazgo de esta empresa, para identificar brechas y oportunidades de desarrollo en los líderes actuales.

Con base a los resultados muy desfavorable en lo que respecta a recompensas relacionadas con el sueldo se sugiere realizar un estudio de la política salarial, que involucre una evaluación de desempeño para mejorar el reconocimiento que se realiza al colaborador por las tareas asignadas.

En consecuencia con los resultados obtenidos como limitantes de esta investigación lo siguiente: Primero: la muestra inicial está compuesta por 172 colaboradores, se concluyó con 150 participantes, la cual comprende el personal administrativo y operativo, siendo que no se llegó al total esperado en primer lugar ya que los colaboradores se encontraban en periodo de maternidad, vacaciones y permisos de enfermedad y, segundo, ciertos gerentes de línea acortaron el tiempo establecido que sus colaboradores tenían para completar la encuesta.

Por otro lado, se considera una limitación que, al ser una evaluación con resultados particulares para una empresa, los mismos no podrían ser generalizados para otra empresa, ni si quiera de su misma línea de negocio.

Se recomienda hacer más estudios con el uso de esta encuesta en el país.

Las implicaciones de relevancia que se puede generar en la selección y aplicación de la encuesta de medición ECO para este trabajo, se dan en el aspecto teórico y práctico, y es de aporte para futuros usos en empresas locales, públicas o privadas en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización, investigación y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 1, 51 - 79.

Angarita, L. (2011). Medición del Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los empleados de COPETLAN

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

Bucaramanga. *Universidad Pontificia Bolivariana*. Escuela de Ciencias Sociales. Facultad de psicología.

Arnoletto, E. J. (2009). Cultura, Clima Organizacional y Comportamiento Humano en las Organizaciones. *Folleto Gerencias*, 70- 86.

Cabrera, C. N., & Schwerdt, F. A. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la Gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación*. Departamento de Sociología.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativa*, 27, 78-82.

Casales, J. C., Ortega, Y., & Romillo, M.D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista Cubana Psicología*, 288-296.

Chandrasekar K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems* 1, Sección Introducción, para 1.

Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. MacGrawHill.

Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de Empresas Colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad Militar Nueva Granada*, 7-17.

Dipp, A. J., Flores, J.A.T., & Gutiérrez, R.V. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 119 - 130.

Enríquez, V.M.A., Maldonado-Radillo, S. E., & Vega, J.L.A. (2012). Medición del Clima Laboral Requerido para asegurar la Efectividad del sistema de Gestión de Calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 55-58.

Fernandes, M. (2008). Clima Organizacional. En M. M. Siqueira, Matias, Medidas do Comportamento Organizacional (págs. 28 - 39). Brasil: Bookman Companhia ED.

Fernandes, M., Oliveira, B., Freitas, C., Pereira, K. & Rabelo, M. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4, 37 -60.

Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2-68.

García Hodgson, M., Melgara Estrada, R., Centeno, V., & de los Angeles, I. (2016). Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM-Estelí, en el primer semestre 2015. (Doctoral disertación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Gil, F., Rico, R., & Sánchez - Manzanares, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Revista Papeles del Psicólogo*, 25 -31.

Great Place to Work® Institute. (19 de enero de 2017). Google. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com/ec/>

Great Place to Work® Institute. (2013). Google. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/>

Hernandez, & Morales. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en una pequeña Empresa de la Ciudad de Culiacan, Sinaloa. *Daena:International Journal of Good Conscience*.11(2)28-41., 28 - 41.

Ignacio, C. (2012). Administración de Recursos Humanos (Vol. II). México D.F., México: McGraw Hill.

Katke, J., & Sharafinski, C. (1988). Measuring perceived Supervisory and Organizational Support. *Revista Educational and Psychological Measurement*, 1015 - 1079.

Lugo, G. E.R., & Gómez, M.L.T., (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en una Empresa de Telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 1, 309-314

Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M., & Romero Ortiz, M. (febrero de 2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 30 - 35.

Machorro, F., Rosado, M., & Romero, M. (2011). Diseño de un Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en un consejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*, 2. 30-35.

Mantilla, E. (2014). El compromiso afectivo: Componentes del clima laboral y sus repercusiones en la empresa. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Talento Humano. Bogotá: Candelaria.

Martin Bris, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Revista Educar*, 103-117.

Neal, A., Griffin, M., & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 99-109.

Niño, L., Rodríguez, Y., & Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en Clima Organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 121-127.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SERVICIOS DEL ECUADOR

- Noguera, M. (2015). Entorno organizacional del clima laboral. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: EPE. Recuperado el 3 de noviembre de 2016
- Ortega Santos, J. P., Duque Oliva, E. J., & Grueso Hinestroza, M. P. (2016). Clima Organizacional: Origen, Evolución y medición. En M. P. Grueso, Organizaciones Saludables y procesos Organizacionales e Individuales. Comprensión y retos. Editorial Universidad del rosario: Bogotá.
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúnez, P., López-Puga, J., & Llopis Marín, J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto Universitario. *Anales de psicología*, 31,658-666
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, liderazgo y Salud Organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68-82.
- Pérez, I., Maldonado, M. i., & Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 231-248.
- Piedra, J. (2014). El clima laboral en instituciones privadas del Ecuador, y los niveles de compromiso de sus colaboradores. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Unidad de Estudios de Talento Humano.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. *Revista Caso empresa manufacturera de tubería de acero.*, 143 - 185.
- Ramos Lugo, G. E., & Triana Gómez, M. (2007). Escuela de Relaciones humanas y su aplicación de Telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 309 - 314.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carrial, P., Diaz-Mendi, A. R., & LLorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. 127-34.
- Schneider, B. (2000). The Psychological Life in Organizations. En N. Ashkanasay, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of organizational culture & climate* (págs. XVII - XXI). Sage Publications.
- Segrero Pèrez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Serrano, E. (2013). El clima laboral: Relaciones entre trabajadores e institución privada. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Unidad de Estudios de Talento Humano.
- Silva Vásquez, M. (1992). Hacia una Organización comprehensiva del Clima Organizacional en las Organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 443 - 451.
- Silva. (1992). Hacia una organización comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 443 - 451.
- Soberanes Rivas, L., & De la fuente Islas, A. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, 120-127.
- Toro, F. (2009). Clima Organizacional: Una Aproximación a su dinámica en la Empresa Latinoamericana. Medellín, Colombia: CINCEL
- Vásquez, M. (2013). Aspectos fundamentales en la relación entre empresa privada y colaboradores: Incidencia del clima laboral en una organización de comercial de Pichincha. Universidad San Francisco de Quito. Quito: USFQ. Recuperado el 3 de noviembre de 2016
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología* , 329-349.