



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**El clima organizacional y su impacto en la motivación laboral de los  
colaboradores internos de la empresa Prindex S.A.**

Francisco Antonio Mármol Peñafiel

Quito, Octubre de 2020

El clima organizacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores  
internos de la empresa Prindex S.A.

Por

Francisco Antonio Mármol Peñafiel

Octubre 2020

Aprobado:

Ing. Jefferson G. Reyes S., Tutor  
Mgtr. María B. Castillo Q., Presidenta del Tribunal  
Ing. Edwin A. Espinoza R., Miembro del Tribunal  
Mgtr. Santiago M. Olmeda T., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 31, octubre, 2020  
Ing. Jefferson G. Reyes S.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 31, octubre, 2020  
Ing. Edwin A. Espinoza R.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 31, octubre, 2020  
Mgtr. Santiago M. Olmeda T.

\_\_\_\_\_ 31, octubre, 2020

Mgtr. María B. Castillo Q.  
Presidenta del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Francisco Antonio Mármol Peñafiel, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **El clima organizacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A.**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Francisco Antonio Mármol Peñafiel', is written over a horizontal line.

Francisco Antonio Mármol Peñafiel

Correo electrónico: francisco\_marmol\_89\_org@hotmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Francisco Antonio Mármol Peñafiel, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado El clima organizacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre de 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Francisco Antonio Mármol Peñafiel', written over a horizontal line.

Francisco Antonio Mármol Peñafiel

Correo electrónico: francisco\_marmol\_89\_org@hotmail.com

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de investigación a mi querida y apreciada esposa Marilia Romero, quien siempre estuvo acompañándome en todo momento; así como también a mi amado hijo Alessandro Mármol. De la misma manera a mi padre Vicente Mármol, a mi madre Pilar Peñafiel, y a mis hermanos Andrés Mármol y Fernando Mármol; quienes juntos, representan mi pilar fundamental de vida para alcanzar mis metas y proyectos de vida.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi amado Dios, por darme otra oportunidad de vida, y en poder culminar este artículo profesional. Aquel ser, quien me da día a día las fortalezas para seguir adelante y cumplir con todas mis metas.

Doy mi agradecimiento a la empresa Prindex S.A, por la oportunidad de poder escogerla como referencia para el análisis de mi artículo profesional; y con el propósito de poder brindar un aporte positivo y ventajoso al desarrollo de la misma.

Agradezco incondicionalmente al Ing. Geovanny Reyes; por su constante guía y apoyo, durante todo el proceso de desarrollo e investigación de este artículo profesional; así como también a todo el equipo de profesores maestrantes de la UIDE. Mis más grandes deseos de infinitas bendiciones y éxitos en todas sus trayectorias profesionales.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente Artículo Profesional sostiene como objeto analizar el clima organizacional que existe dentro de la empresa Prindex S.A, y el de examinar la motivación de sus colaboradores, y aquellas dimensiones que lo determinan.

Se realizó una revisión de la literatura en referencia a las distintas teorías relacionadas a la administración y a la motivación dentro de la organización. También se analizó las distintas dimensiones que determinan un buen clima laboral en base a un estudio de Hellriegel y Slocum. Adicional, se realizó un breve detalle investigativo de algunos conceptos teóricos, los cuales se consideran fundamentales para este Artículo Profesional.

Para su desarrollo se incluyó a la empresa Prindex S.A., la cual es una organización destinada a la siembra productiva y comercialización del banano. Por tanto, se aconsejó implementar una metodología de investigación de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; así como también cualitativo de tipo investigativo. Donde abarca una muestra poblacional de toda la organización, y la utilización de instrumentos de investigación tales como encuestas, relacionando siete dimensiones a estudiar en referencia al estudio Hellriegel y Slocum acerca del clima laboral que existe dentro de la organización y a la motivación de los trabajadores.

Al final se detallan los resultados conseguidos, y se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de demostrar el aporte positivo que tiene un clima organizacional satisfactorio, donde a su vez, permite alcanzar un ambiente motivacional hacia todos los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A.

## **Abstract**

The purpose of this Professional Article is to analyze the organizational climate that exists within the company Prindex S.A, and to examine the motivation of its collaborators, and those dimensions that determine it.

A literature review was carried out in reference to the different theories related to administration and motivation within the organization. The different dimensions that determine a good work environment were also analyzed based on a study by Hellriegel and Slocum. Additionally, a brief investigative detail of some theoretical concepts was carried out, which are considered fundamental for this Professional Article.

For its development, the company Prindex S.A. was included, which is an organization dedicated to the productive planting and marketing of bananas. Therefore, it was advised to implement a descriptive and analytical quantitative research methodology; as well as qualitative research type. Where it covers a population sample of the entire organization, and the use of research instruments such as surveys, relating seven dimensions to study in reference to the Hellriegel and Slocum study about the work environment that exists within the organization and the motivation of workers.

At the end, the results obtained are detailed, and the respective conclusions and recommendations were made, in order to demonstrate the positive contribution that a satisfactory organizational climate has, where in turn, it allows to achieve a motivational environment towards all the internal collaborators of the company Prindex SA

## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes del Problema.....	2
Enunciado del Problema.....	3
Propósito del Estudio.....	5
¿Qué determina el proceso de investigación de este Artículo Profesional?.....	5
¿Qué utilidad manifiesta el desarrollo de este Artículo Profesional?.....	5
Significancia del Estudio.....	6
Naturaleza del Estudio.....	6
Definición de Términos.....	9
Clima Organizacional.....	9
Motivación laboral.....	9
Colaborador interno.....	9
Organización.....	9
Comunicación organizacional.....	9
Recompensas.....	9
Reconocimiento.....	10
Desarrollo profesional.....	10
Remuneración.....	10
Compensación.....	10
Satisfacción laboral.....	10
Limitaciones.....	10
Delimitaciones.....	11
Resumen.....	11
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura</b> .....	<b>16</b>

Teorías más relevantes de la Administración Científica .....	16
Teoría Clásica de la Administración .....	16
Teoría de la Burocracia .....	16
Nuevas teorías de contenido referente a la motivación laboral .....	17
Teoría Científica del Comportamiento .....	17
Teoría de las Necesidades de McClelland .....	17
Teoría de la Atribución .....	17
Teoría de las Expectativas .....	18
La Organización .....	18
Clima Organizacional .....	19
La Comunicación .....	20
La comunicación interna organizacional .....	20
La Motivación laboral .....	21
La remuneración y el salario como factor motivante .....	21
El Reconocimiento: otra manera de motivar .....	22
El desarrollo profesional como ventaja competitiva para la organización .....	22
La seguridad en el trabajo .....	23
La satisfacción laboral como medio de motivación en el trabajo .....	24
Resumen .....	24
<b>Capítulo 3: Metodología .....</b>	<b>28</b>
Diseño de la Investigación .....	28
Pertinencia del Diseño .....	29
Población .....	30
Muestra .....	31
Consentimiento Informado .....	33

Confidencialidad.....	34
Localización Geográfica.....	34
Instrumentación.....	34
Estructura.....	35
Aspectos físicos.....	35
Recompensas.....	35
Consideración.....	35
Calidez.....	36
Autonomía.....	36
Apoyo.....	36
Recolección de Datos.....	36
Análisis de Datos.....	37
Validez y Confiabilidad.....	38
Resumen.....	39
<b>Capítulo 4: Resultados.....</b>	<b>42</b>
Tamaño de la muestra.....	42
Cálculo Alfa de Cronbach.....	43
Resultados Estadísticos.....	44
Resumen.....	59
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	65
Futuras Investigaciones.....	66
Referencias.....	68

<b>Apéndice A: Modelo de encuesta de la Estructura Organizacional</b> .....	<b>72</b>
<b>Apéndice B: Modelo de encuesta de los Aspectos Físicos</b> .....	<b>73</b>
<b>Apéndice C: Modelo de encuesta de la Recompensa Organizacional</b> .....	<b>74</b>
<b>Apéndice D: Modelo de encuesta de la Consideración</b> .....	<b>75</b>
<b>Apéndice E: Modelo de encuesta de la Calidez Organizacional</b> .....	<b>76</b>
<b>Apéndice F: Modelo de encuesta de la Autonomía</b> .....	<b>77</b>
<b>Apéndice G: Modelo de encuesta del Apoyo</b> .....	<b>78</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Análisis de Confiabilidad</i> .....	39
Tabla 2 <i>Prueba Piloto del Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach</i> .....	44
Tabla 3 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Estructura Organizacional</i> .....	47
Tabla 4 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Aspectos Físicos</i> .....	49
Tabla 5 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Recompensas</i> .....	51
Tabla 6 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Consideración</i> .....	53
Tabla 7 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Calidez</i> .....	55
Tabla 8 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Autonomía</i> .....	57
Tabla 9 <i>Cálculo Estadístico de la Dimensión Apoyo</i> .....	59

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama administrativo y logístico de la empresa Prindex S.A.....	3
<i>Figura 2.</i> Organigrama del área administrativo de la empresa Prindex S.A.....	31
<i>Figura 3.</i> Organigrama de producción de la empresa Prindex S.A.....	31
<i>Figura 4.</i> Fórmula de error.....	32
<i>Figura 5.</i> Ecuación para el tamaño de la muestra.....	32
<i>Figura 6.</i> Ecuación para el tamaño de la muestra con poblaciones finitas.....	33
<i>Figura 7.</i> Cálculo de la muestra mediante fórmula estadística de poblaciones finitas...33	
<i>Figura 8.</i> Modelo de encuesta del Clima Organizacional por Google Form y Drive....	45
<i>Figura 9.</i> Análisis estadístico de la dimensión Estructura Organizacional.....	46
<i>Figura 10.</i> Análisis estadístico de la dimensión Aspectos Físicos.....	48
<i>Figura 11.</i> Análisis estadístico de la dimensión Recompensa.....	50
<i>Figura 12.</i> Análisis estadístico de la dimensión Consideración.....	52
<i>Figura 13.</i> Análisis estadístico de la dimensión Calidez.....	54
<i>Figura 14.</i> Análisis estadístico de la dimensión Autonomía.....	56
<i>Figura 15.</i> Análisis estadístico de la dimensión Apoyo.....	58

## **Capítulo 1: Introducción**

De acuerdo al presente Artículo Profesional el cual sostiene como objeto analizar el clima organizacional que existe dentro de la empresa Prindex S.A, y el de examinar la motivación de sus colaboradores internos, y aquellas dimensiones que lo determinan. Donde de acuerdo a Mármol (2014) manifestó que la productividad de las organizaciones hasta cierto nivel está encadenada con el rendimiento de los trabajadores; es decir, de acuerdo al nivel de estímulo motivacional que tengan. Por lo tanto, se estima valioso examinar aquellas dimensiones que explican el objetivo de este artículo profesional.

Por tanto, se partirá con el capítulo uno, donde se realiza una introducción con los antecedentes y enunciado del problema; también el propósito, significancia y naturaleza del estudio; brindando adicional una posible definición de términos, limitaciones, delimitaciones y finalizando con un resumen.

Para el caso del capítulo dos, se realiza una revisión de la literatura en referencia a teorías relevantes de la administración, nuevas teorías de contenido motivacional, y aquellos factores que podrían incidir en la estructura organizacional y motivacional de los colaboradores.

En el capítulo tres, se encuentra el método de investigación el cual será de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; así como también cualitativo de tipo investigativo; donde abarca una muestra poblacional de toda la organización, y la utilización de instrumentos de investigación tales como encuestas, relacionando las dimensiones que se acontecen según estudio de Hellriegel y Slocum las cuales son estructura, aspectos físicos, recompensas, consideración, calidez, autonomía y apoyo.

Para el caso del capítulo cuatro, se presentan los respectivos resultados y un análisis de la interpretación de los mismos, con el objetivo de demostrar la

confiabilidad y validez de los datos de la encuesta por Cronbach, así como también los resultados estadísticos mediante la implementación de estadística descriptiva de datos simples.

Y finalmente, para el capítulo cinco, se encuentran las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de demostrar el aporte positivo que tiene un clima organizacional satisfactorio, donde a su vez, permite alcanzar un ambiente motivacional hacia todos los trabajadores de la empresa Prindex S.A.

### **Antecedentes del Problema**

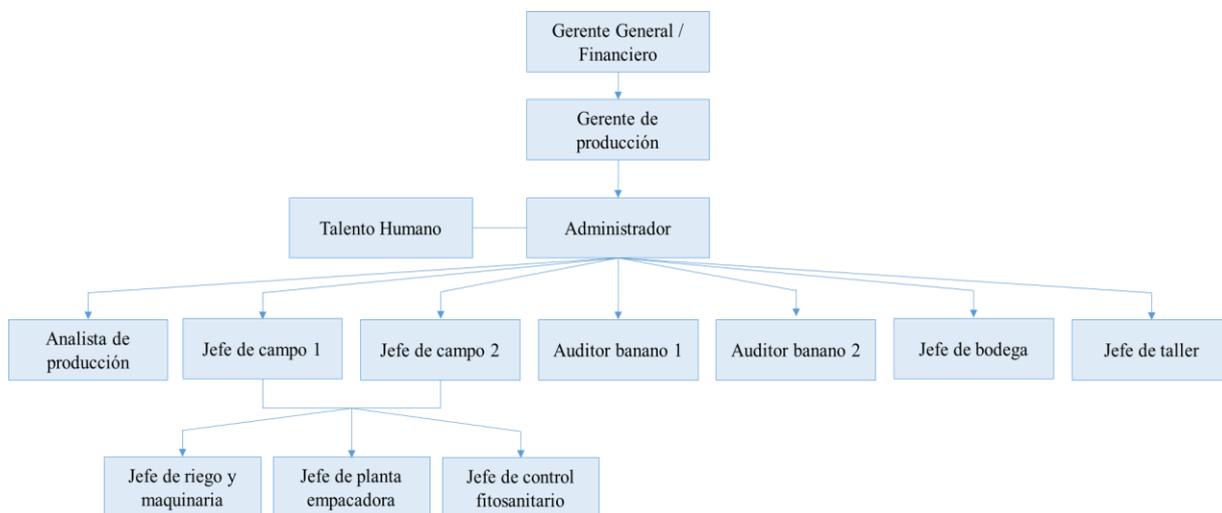
La empresa Prindex S.A., es una organización enfocada en la operación de siembra productiva, comercialización y exportación de banano, cuya sede principal es en la av. Pueblo Viejo, en la Hcda. La Carolina, provincia de Los Ríos, Ecuador (EMIS, 2020).

La empresa está dirigida a cargo del Eco. Andrés Marún Ramírez, actual propietario, representante legal y gerente general de la empresa Prindex S.A. Fue creada el 10 de julio del 2001, contando con 86 trabajadores para el 2018 (EMIS, 2020), y donde en la actualidad ya cuenta con 202 colaboradores en total, según el Eco. Andrés Marún, gerente general Prindex S.A.

Entre sus aspectos financieros destacados, de acuerdo a EMIS (2020) reportó que la empresa Prindex S.A., registró un aumento de ingresos netos por ventas del 33.61% en el 2018, con un activo total de crecimiento del 27.43%, y un aumento del 4.93% de rendimiento sobre el patrimonio (ROE), en relación al año anterior 2017.

Prindex S.A., cumple con todos los estándares y certificaciones exigidas de grado internacional para la producción, calidad, comercialización y exportación del banano; también posee infraestructura, maquinaria, y herramientas, con tecnología sofisticada y siempre actualizada, de acuerdo a lo acontecido por el Eco. Andrés

Marún, gerente general Prindex S.A. Adicional, la empresa cuenta con un organigrama administrativo y logístico, establecido de la siguiente manera:



*Figura 1.* Organigrama administrativo y logístico de la empresa Prindex S.A.

Según gerente de la empresa, la compañía siempre se preocupa por mantener constantes capacitaciones a todo su personal interno en cuanto a sus funciones de trabajo.

Finalmente, el Gerente acotó que la empresa Prindex S.A. ofrece beneficios adicionales hacia todos sus colaboradores internos, donde mantiene un convenio con un almacén particular denominado Almacén El Éxito, cuyo propósito es el de otorgar crédito con descuento vía a rol hacia todos sus trabajadores, para la adquisición de elementos esenciales que contribuirían tanto al desarrollo personal como familiar; como sería el caso de poder optar con la adquisición de algún tipo de electrodoméstico, útiles escolares, uniformes y otros materiales de estudio para sus hijos; también tienen la oportunidad de hacer compras de comisariato para adquirir alimentos de primera necesidad.

### **Enunciado del Problema**

Al hablar en la actualidad sobre clima organizacional, se apunta acerca del clima o entorno laboral interno que tiene dicha organización, el cual incluye estructura,

personas, liderazgos, el estilo de comunicarse con los colaboradores, la satisfacción laboral, el paquete remunerativo que ofrece, el reconocimiento, etc.; las mismas que se enfocan en generar una continua mejora del clima organizacional con el objetivo de alcanzar un incremento en la producción consideran a los colaboradores internos (Tamayo y Traba, 2010).

Los colaboradores internos de una organización al notar que son partícipes de un clima laboral placentero y motivante, manifestarían con positivismo su respuesta hacia sus funciones, de la misma manera con colaboración hacia sus superiores en el cumplimiento de objetivos y metas, logrando así una satisfacción conjunta (García, Escalante y Quiroga, 2012).

De acuerdo a Tamayo y Traba (2010) comentaron que los colaboradores pueden conseguir que se escuchen sus reclamos, necesidades o sugerencias en sus funciones o cargos a través de la comunicación.

Por otra parte, según Hellriegel y Slocum (2010) manifestaron que cuando una organización gestiona mejorías en su ambiente de trabajo, da lugar a que ocurra un aumento en el desempeño en cuanto a la producción y motivación hacia el colaborador interno de una organización, logrando a su vez mejorar sus expectativas.

La empresa Prindex S.A., actualmente sigue contando con grandes oportunidades de crecimiento productivo de acuerdo a la tendencia operacional de sus ventas, sus incrementos en activos, el aumento del rendimiento sobre su patrimonio, entre otros indicadores de productividad mencionados con anterioridad; los mismos que le han permitido adquirir mayor personal capacitado, profesional, y también aumentar en su productividad bananera.

Sin embargo, el hecho de no implementar actualmente actividades motivacionales extrínsecas personales como el de manifestar dentro de la empresa un

plan de recompensas, sea o no monetario hacia sus colaboradores por el cumplimiento de objetivos, tareas o metas dispuestos por la organización (Chiavenato, 2009); o la aplicación de algún cargo que demande mayor responsabilidad laboral a cambio de un reconocimiento o agradecimiento, felicitaciones, elogios, y posibles ascensos por parte de la empresa (Luthans, 2008); o la implementación de planes de desarrollo profesional, el cual se refiere al proceso en que los colaboradores progresan por medio de una serie de etapas que se caracterizan por diferentes funciones de trabajo, tarea, actividad y relación interna (Fernández, 2002); o el hecho de brindar seguridad en el trabajo a todos sus colaboradores internos, el cual se transforma en uno de los primordiales factores para satisfacción laboral, ya que la incertidumbre dentro de un trabajo o puesto laboral, no genera ningún sentimiento de satisfacción; logrando el colaborador se sienta seguro dentro de la empresa, y presente la sensación de que es considerado y valorado por la misma organización (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Todo esto le permitiría a la empresa Prindex S.A., lograr conseguir hacia sus colaboradores internos un clima organizacional motivante, y a la vez competitivo, para el cumplimiento y desarrollo de sus distintas funciones de trabajo, el mismo que se va a evidenciar en el presente artículo profesional.

### **Propósito del Estudio**

#### **¿Qué determina el proceso de investigación de este Artículo Profesional?**

Permite determinar el impacto que a través de los tiempos ha manifestado el clima o el entorno laboral que existe dentro de una organización en referencia hacia la motivación que los colaboradores internos poseen.

Adicional, permite identificar aquellos elementos que constituyen la motivación hacia los colaboradores de una empresa, para lograr un mayor aporte al cumplimiento de sus funciones y metas, rendimiento y productividad para la organización.

### **¿Qué utilidad manifiesta el desarrollo de este Artículo Profesional?**

El identificar y conocer las distintas recomendaciones y propuestas en referencia a la motivación de los colaboradores internos, propone un aporte ventajoso para el aumento productivo empresarial, implementando un clima laboral óptimo y motivacional para los colaboradores internos.

### **Significancia del Estudio**

El presente Artículo Profesional representa la importancia de poder identificar el clima organizacional que manifiesta actualmente la empresa Prindex S.A. y su impacto en la motivación de sus colaboradores internos para la ejecución de sus funciones de trabajo y en el cumplimiento con las metas de la organización.

Tal como lo indicó García (2009) el propósito es identificar la apreciación que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados en referencia a sus percepciones, y establecer soluciones que les permitan establecer un plan de mejora continua

### **Naturaleza del Estudio**

En el presente artículo profesional, se considera indispensable revisar las diversas teorías clásicas de la administración, donde la mayoría de estas teorías se centran en analizar, delinear, y pronosticar la conducta de las empresas, sin examinar al factor humano como un suplemento administrativo para la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, como es el caso de la Teoría de la Burocracia.

Más adelante, empiezan a desarrollarse las primeras teorías con inclusiones motivacionales de tipo administrativo, donde la dirección debe acomodarse a las diversas exigencias de los individuos, ya que el divisor humano se medita como un factor indispensable para el alcance de objetivos y metas de la organización, se trata del

caso de la teoría científica del comportamiento, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría de la atribución y de las Expectativas.

Al hablar en la actualidad sobre organización, podría referirse al recurso que deben considerar todos los trabajadores internos para alcanzar un desarrollo personal como también profesional, otorgando a sus superiores, la evidencia de un alto grado de motivación. Es así, como se introduce el clima organizacional, el cual se relacionaría a un elemento fundamental para el desarrollo, y entorno laboral que es percibido por los trabajadores, donde comprendería estructura, liderazgo, comunicación, motivación y las compensaciones (Sandoval, 2004).

Por ello, se vuelve indispensable realizar un breve análisis a los factores de la comunicación, así como también la comunicación interna organizacional, el cual une el trabajo, los objetivos de la empresa, misión, valores, motivaciones, satisfacción propia y la producción (Berceruelo, 2011).

Adicional, podría considerarse también factores motivantes como la remuneración y el salario, aquellas contribuciones que son destinadas al trabajador interno en base a un cambio por su oficio que ejerce dentro de la empresa, en base a sus conocimientos, experiencias y destrezas (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, la remuneración no se considera la única forma en que una organización puede motivar a sus trabajadores, también se considera que el reconocimiento puede ser muy valioso e incluso más significativo que el mismo dinero (Mármol, 2014). Como el hecho de que los colaboradores reciban un agradecimiento, felicitaciones, elogios, ascensos, entre otros (Luthans, 2008). Adicional, Fernández (2002) manifestó que se considera importante incluir el desarrollo profesional como una ventaja competitiva para la organización, ya que es el proceso en que los colaboradores se superan mediante una serie de etapas que se caracterizan por

diferentes funciones de trabajo, tarea, actividad y relación interna; donde a su vez se genera motivación en ellos.

Finalmente, la seguridad en el trabajo se modifica en uno de los factores más importantes para generar satisfacción organizacional, ya que la incertidumbre dentro de un trabajo o puesto laboral, no genera ningún sentimiento de satisfacción (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Donde el trabajador que posee un alto nivel de seguridad laboral, manifiesta la sensación de que es considerado y valorado por la misma empresa que trabaja, y que tiene los conocimientos, habilidades y la posibilidad de conservar su trabajo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Por tanto, para poder conseguir los objetivos planteados en este artículo profesional, se implementará la metodología de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; así como también cualitativo de tipo investigativo, mediante el empleo de instrumentos de medición de encuestas según estudio de Hellriegel y Slocum.

Adicional, tomando de referencia la revisión de la literatura, se considera valioso examinar el clima organizacional para conocer el impacto que manifiesta en la motivación de los trabajadores. Cuyas encuestas a desarrollarse estarán regidas por las dimensiones de: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo.

Finalmente, para el presente artículo profesional, se hará uso de estadísticas inferenciales de poblaciones finitas para el cálculo de la muestra de la población que actualmente cuenta la empresa Prindex S.A. con 202 colaboradores internos. También, se considerará el empleo de una escala de Rensis Likert para valorar las encuestas. Y se utilizará la herramienta tecnológica Google Form, el cual permitirá la recopilación de datos de las encuestas en base a las variables designadas. Las encuestas se las realizará de manera electrónica, donde posteriormente se estudiarán los datos mediante la

implementación de estadística descriptiva de datos simples, donde se brindará las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso al final del presente artículo profesional.

### **Definición de Términos**

**Clima Organizacional:** Entorno laboral que es captado por los colaboradores, el cual involucra la parte estructural, el tipo de liderazgo, la parte comunicativa, el estilo de motivar a los trabajadores y las compensas planteadas (Sandoval, 2004).

**Motivación laboral:** Proceso que genera, activa, dirige, dinamiza y mantiene el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos esperados dentro de la organización (López, 2005).

**Colaborador interno:** Son aquellas personas que desempeñan las distintas funciones de trabajo dentro de las organizaciones y se las conocen como colaborador, trabajador, oficinista, personal, operador, funcionario, y empleado (Chiavenato, 2009).

**Organización:** Sistema social el cual permite a los colaboradores implementar sus capacidades, habilidades, conocimientos y esfuerzos, donde juntos se lograría cumplir con los objetivos de una empresa (Chiavenato, 2009).

**Comunicación organizacional:** Se trata de un medio o canal de interacción por el cual participan comunicación directa e indirecta entre dos o más colaboradores de una organización (La O, Cuza, Ramos, Molina y López, 2011).

**Recompensas:** Se clasifican en dos tipos: (a) las recompensas financieras, son aquellas destinadas al colaborador en términos monetarios y por lo tanto tienen un valor monetario; y (b) las recompensas no financieras, son aquellas que no tienen un valor monetario, pero provienen del trabajo, del clima laboral y por la ejecución de sus funciones (Madero, 2010).

**Reconocimiento:** Toman el nombre como retribución no financiera, que podría tratarse de un agradecimiento, felicitaciones, elogios, ascensos, algún cargo que demande mayor responsabilidad, entre otros; que pueden impactar en la motivación laboral del colaborador (Luthans, 2008).

**Desarrollo profesional:** Se refiere al proceso en que los colaboradores se superan mediante una serie de etapas que se caracterizan por diferentes funciones de trabajo, tareas, actividad y relación interna; donde a su vez se genera motivación en ellos (Fernández, 2002).

**Remuneración:** Se refiere a toda retribución que son entregadas a los colaboradores, las mismas que nacen de su trabajo (Dessler, 2009).

**Compensación:** Es conocida también como recompensas financieras, el cual incluyen generalmente el sueldo, pagos por desempeño de funciones, pagos de bonos, entre otros incentivos y beneficios financieros (Madero, 2010).

**Satisfacción laboral:** Tiene que ver con el grado de bienestar que un colaborador experimenta y presenta en su lugar de trabajo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

### **Limitaciones**

El presente artículo profesional se encuentra limitado en su contexto exploratorio por las dificultades de ingresar al área de producción directa del banano, por falta de vestimenta especial y desconocimiento de utilización de herramientas de exploración de campo. También, se manifiesta poca disponibilidad de tiempo para viajar hacia el lugar donde se encuentra la empresa Prindex S.A., provincia de los Ríos, Babahoyo; y por motivo de horarios y restricciones de seguridad ambiental y de calidad.

Debido a que existen suficientes teorías, instrumentos, proyectos, artículos y estudios que hablen del clima organizacional en base a la motivación del colaborador, se limita a usar ciertos contextos, fuentes, instrumentos y metodología empleada para el presente artículo profesional, que se detallarán en el capítulo 3 y 4.

En cuanto a la aplicación de encuestas realizadas hacia los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A., no se las ejecutarán en su totalidad por 202 trabajadores, debido a que en su mayoría no poseen la facilidad y desconocimiento para usar herramientas tecnológicas de internet, por lo tanto, se debió considerar una muestra debidamente calculada por estadísticas de poblaciones finitas, dando como resultado sólo 133 encuestas.

### **Delimitaciones**

El presente artículo profesional cuenta con el apoyo directo de Gerencia General de la empresa Prindex S.A., y también por el departamento de Talento Humano, para resolver dudas, inquietudes, obtención de información, datos, números de colaboradores totales y por área, especificación de cada función, y cualquier otra información adicional, relacionada al desarrollo de la investigación para la obtención de resultados y conclusiones del presente artículo profesional. El cual se espera brindar una alternativa adicional al mejoramiento del clima laboral de la empresa Prindex S.A., en relación a un aumento de la motivación hacia sus colaboradores para ejecutar cada una de sus funciones de trabajo.

### **Resumen**

De acuerdo al presente Artículo Profesional, cuyo objetivo general es el de analizar el clima laboral que presenta la empresa Prindex S.A, y el de examinar la postura motivacional de sus colaboradores internos, y aquellas dimensiones que lo establecen.

La empresa Prindex S.A., es una organización enfocada en la operación de siembra productiva, comercialización y exportación de banano, cuya sede principal es en la av. Pueblo Viejo, en la Hcda. La Carolina, provincia de Los Ríos, Ecuador. Fue creada el 10 de julio del 2001, contando con 86 trabajadores para el 2018, y donde en la actualidad ya cuenta con 202 colaboradores en total. La empresa cumple con todos los estándares y certificaciones exigidas de grado internacional para la producción, calidad, comercialización y exportación del banano; adicional posee infraestructura, maquinaria, y herramientas, con tecnología sofisticada y siempre actualizada.

Según la empresa, siempre se preocupa por mantener constantes capacitaciones a todo su personal interno en cuanto a sus funciones de trabajo. Además, ofrece beneficios adicionales hacia todos sus colaboradores internos, donde mantiene un convenio con un almacén particular denominado Almacén El Éxito, cuyo propósito es el de otorgar crédito con descuento vía a rol hacia todos sus trabajadores, para la adquisición de elementos esenciales que contribuirían tanto al desarrollo personal como familiar, como sería el caso de poder optar con la adquisición de algún tipo de electrodoméstico, útiles escolares, uniformes y otros materiales de estudio para sus hijos; también tienen la oportunidad de hacer compras de comisariato para adquirir alimentos de primera necesidad.

Al hablar en la actualidad sobre el clima organizacional, se apunta acerca del clima o entorno laboral interno que tiene dicha organización, el cual incluye estructura, personas, liderazgos, el estilo de comunicarse con los colaboradores, la satisfacción laboral, el paquete remunerativo que ofrece, el reconocimiento, etc.; las mismas que se enfocan en generar una continua mejora del clima organizacional con el objetivo de alcanzar un incremento en la producción consideran a los colaboradores internos.

Sin embargo, la empresa Prindex S.A., no implementa actualmente actividades motivacionales extrínsecas personales como el de manifestar dentro de la empresa un plan de recompensas, sea o no monetario hacia sus colaboradores por el cumplimiento de objetivos, tareas o metas dispuestos por la organización; o la aplicación de algún cargo que demande mayor responsabilidad laboral a cambio de un reconocimiento o agradecimiento, felicitaciones, elogios, y posibles ascensos por parte de la empresa; así como también la implementación de planes de desarrollo profesional, el cual se refiere al proceso en que los colaboradores se superan mediante una serie de etapas que se caracterizan por diferentes funciones de trabajo; o un plan que brinde seguridad en el trabajo a todos sus colaboradores internos, el cual se transformaría en uno de los primordiales factores para la satisfacción laboral, ya que la incertidumbre dentro de un trabajo o puesto laboral, no genera ningún sentimiento de satisfacción; logrando que el colaborador se sienta seguro dentro de la empresa, y presente la sensación de que es considerado y valorado por la misma organización.

Todo esto le permitiría a la empresa Prindex S.A., pueda lograr conseguir hacia sus colaboradores internos un clima organizacional motivante, y a la vez competitivo, para el cumplimiento y desarrollo de sus distintas funciones de trabajo, el mismo que se va a evidenciar en el presente artículo profesional.

Por tanto, entre los factores que se estima oportuno considerar dentro de un clima laboral, se encuentra la comunicación organizacional, el cual aspira vincular el trabajo, las metas empresariales, transmitir la misión, valores, y las motivaciones en las funciones del día a día, mejorando la satisfacción personal y la productividad.

También se incluye la remuneración y el salario, aquellas contribuciones que son destinadas al colaborador interno en base a una contraprestación por el servicio laboral que ejerce dentro de la organización, basada en sus experiencias, capacidades,

conocimientos y destrezas. Sin embargo, la remuneración no se considera la única forma en que una organización puede motivar a sus trabajadores, también se considera que el reconocimiento puede ser muy valioso e incluso más significativo que el mismo dinero. Como el hecho de que los colaboradores reciban un agradecimiento, felicitaciones, elogios o ascensos.

También se considera importante incluir al desarrollo profesional como una ventaja competitiva para la organización, ya que es el proceso en que los colaboradores se superan mediante una serie de etapas que se caracterizan por diferentes funciones de trabajo, tarea, actividad y relación interna; donde a su vez se genera motivación en ellos.

Por tanto, para poder conseguir los objetivos planteados en este artículo profesional, se implementará la metodología de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; así como también cualitativo de tipo investigativo, mediante el empleo de instrumentos de medición de encuestas según estudio de Hellriegel y Slocum.

Adicional, tomando de referencia la revisión de la literatura, se considera valioso examinar el clima organizacional para conocer el impacto que manifiesta en la motivación de los trabajadores. Cuyas encuestas a desarrollarse estarán regidas por las dimensiones de: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo.

Finalmente, para el presente artículo profesional, se hará uso de estadísticas inferenciales de poblaciones finitas para el cálculo de la muestra de la población que actualmente cuenta la empresa Prindex S.A. con 202 colaboradores internos. También, se considerará el empleo de una escala de Rensis Likert para valorar las encuestas. Y se utilizará la herramienta tecnológica Google Form, el cual permitirá la recopilación de datos de las encuestas en base a las variables designadas. Las encuestas se las realizará

de manera electrónica, donde posteriormente se estudiarán los datos mediante la implementación de estadística descriptiva de datos simples, donde se brindará las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso al final del presente artículo profesional.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

Para poder comprender cuál ha sido el recorrido histórico del impacto que el clima organizacional tiene con referencia a la motivación de los colaboradores de una organización. Es necesario analizar una breve revisión teórica de las diversas teorías de la administración de la organización, y comprender cuáles son las necesidades que manifiestan los colaboradores internos, y por las cuales crean en ellos un nivel alto de satisfacción y mayor productividad hacia sus funciones como aporte al desarrollo de una organización.

### **Teorías más relevantes de la Administración Científica**

De acuerdo a Agüero (2007) la teoría de la administración se inicia en el siglo XX con varias perspectivas que permiten analizar, entender, delinear, aclarar y pronosticar el comportamiento de las empresas.

Medina y Ávila (2002) especificaron que la Administración Científica implementó un método racionalizado para ejecutar los problemas de las organizaciones, poniendo intensidad en el diseño laboral, la selección científica y el desarrollo de los colaboradores. Adicional, se mencionó que su representante fue Frederick T., donde su objetivo principal fue el incremento de la producción por medio de la eficiencia productiva con el empleo del procedimiento científico (Medina y Ávila, 2002).

### **Teoría Clásica de la Administración**

Según Medina y Ávila (2002) mencionaron que la teoría clásica de la Administración es la valentía para poder identificar los conocimientos y principios, donde dichos principios no son tangibles y afectan al comportamiento administrativo; es decir, se encarga de lograr un aumento en la eficacia de la organización mediante su ordenamiento, de la configuración y distribución de los departamentos que componen.

### **Teoría de la Burocracia**

El modelo burocrático es el resultado de ser un ejemplar de tipo normativo estructural de la organización, donde sus labores son especializadas, estructuradas, predictivas, estabilizadas, racionalizadas y democráticas; también propone rigidez e impersonalidad, dando lugar a la creación de agrupaciones cerradas (Medina y Ávila, 2002).

## **Nuevas teorías de contenido referente a la motivación laboral**

### **Teoría Científica del Comportamiento**

Medina y Ávila (2002) comentaron que la teoría científica del comportamiento explica de una forma más exacta referente a la motivación del mismo, tomando en consideración que las organizaciones debían adaptarse a las necesidades de las personas, ya que el factor humano es aquel que permite cumplir con las objetivos y metas de la organización; por ello, es conocida como la teoría de la necesidad y motivación.

### **Teoría de las Necesidades de McClelland**

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) mencionaron que David McClelland dio lugar a esta teoría el cual se manifiesta en tres tipos de necesidades: (a) la del logro, que se centra a la necesidad por sobresalir y luchar por la victoria; (b) la de poder, que da lugar al requerimiento de hacer que otros colaboradores se porten de una forma que no lo hubieran hecho por ellos mismos; y (c) la de afiliaciones, que se define a la necesidad de conseguir relaciones de amistad o internas propias de la empresa.

### **Teoría de la Atribución**

Según Medina y Ávila (2002) especificaron que esta teoría anuncia que la organización posee una naturaleza sistémica; se trata de un procedimiento abierto donde cuenta con variables organizacionales y que manifiestan una difícil relación entre ellos y con el entorno, por lo cual refleja el relacionamiento entre variantes externas

como el equilibrio del entorno y con las variantes internas de la organización como la diferencia y fusión organizacional, al igual que el modelo de resolución que se utiliza en las disputas de la organización.

### **Teoría de las Expectativas**

Esta teoría manifiesta que la motivación se encuentra en conexión al aumento de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia; es decir, conforme cada factor crece, la motivación también crece; o confirme cada factor baja, la motivación también baja (Marrugo y Pérez, 2012).

El autor de esta teoría describió a la valencia, al resultado satisfactorio implicado por una ejecución manifestada; en otras palabras, es la motivación hacia el logro de las metas; es así que las remuneraciones logradas por los trabajos efectuados, permitiría el colaborador aplicarles valor a las funciones establecidas, y que por deducción reciba que el hecho de aumentar su rendimiento, le permitiría alcanzar a estas recompensas de manera más fácil (Marrugo y Pérez, 2012).

### **La Organización**

Fiallo, Alvarado, y Soto (2015) definieron a la organización como un plan diseñado para conseguir metas y objetivos. Adicional, mencionaron que una organización se da lugar cuando existen colaboradores que se pueden comunicar y que son aptos para proceder de forma coordinada en cumplir con su misión, donde a su vez marchan a través de normativas que son constituidas para el cumplimiento de los objetivos (Fiallo, Alvarado, y Soto, 2015).

Es importante que las organizaciones para que puedan ejercer las funciones que se les han asignado y para que puedan lograr alcanzar con sus objetivos, se considera necesario que presenten redes de recursos humanos; las mismas que deben incluirse no

sólo lo humano, lo inmueble, lo económico, lo tecnológico, lo natural o lo intangible (Fiallo, Alvarado, y Soto, 2015).

De acuerdo a Martínez, Molina y Parada (2020) mencionaron que las organizaciones deberían convertirse en un recurso entregado hacia el colaborador y así puedan obtener un desarrollo tanto personal como laboral, brindando a sus dirigentes, un alto nivel de motivación con esperanzas de poder crecer y autorrealizarse.

Finalmente, Gómez y Acosta (2003) acotaron que toda organización posee una cultura que responde a normas de comportamiento que pueden ser aceptadas o no aceptadas para los colaboradores; aunque muchas organizaciones poseen subculturas habitualmente creadas en base a equipos de trabajo, con un grupo adicional o modificado de normas, donde se da la presencia de una cultura dominante y que toma el papel de comunicador hacia todos los colaboradores y aquellos valores que una organización lo considera como fundamental.

### **Clima Organizacional**

Según Sandoval (2004) se refirió al entorno laboral captado por los colaboradores de la organización, el cual involucra la parte estructural, el tipo de liderazgo, la parte comunicativa, el estilo de motivar a los trabajadores y las compensas planteadas; donde todos estos factores influyen de manera directa hacia el desempeño de los colaboradores.

García (2009) mencionó que al hablar de clima de una organización actualmente se convierte en un factor clave para el desarrollo empresarial, y manifestó también que su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por otra parte, Juárez (2012) complementó que el clima organizacional en la actualidad ha conseguido vital importancia, y que se considera como parte fundamental de la estrategia de una organización.

Adicional, Juárez (2012) manifestó que conocer el clima laboral que existe dentro de una organización, proporcionaría una retroalimentación a los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y que permitiría, además, poder incluir cambios tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como es el caso de la estructura organizacional.

Martínez, Molina y Parada (2020) indicaron que el clima organizacional es apreciado como el estudio de diferentes elementos que impactan o determinan la postura de los colaboradores dentro de una organización. La consideración del entendimiento se ramifica en percibir las tácticas proyectadas como factor de juicio para implementar variaciones en base a necesidades realistas, y así establecer objetivos presentes que se logran en un futuro en las organizaciones (Martínez, Molina y Parada, 2020).

Por tanto, para que un colaborador logre trabajar eficientemente y pueda ser más productivo debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que le rodea, lo cual confirma el principio de que la gente feliz entrega mejores resultados (Fiallo, Alvarado, y Soto, 2015).

### **La Comunicación**

De acuerdo a Fiallo, Alvarado y Soto (2015) definió a la comunicación como un medio de conexión que mantienen las personas para lograr notificar, informar o intercambiar mensajes ya sea con nuestros familiares, compañeros de trabajo, amigos, clientes, socios, entre otros; con el objetivo de alcanzar una conexión entre ellos con el propósito de entregar, recibir o intercambiar información, ideas o algún significado o propósito.

#### **La comunicación interna organizacional**

Somoza (1993) se indicó que la comunicación interna organizacional al igual que el desarrollo de gestión del departamento de recursos humanos, actúan como un factor de motivación personal, origen de transmisión y promoción cultural, y por el cual impulsa la cohesión y mejora el desarrollo, potencializando los comportamientos productivos.

Adicional, Berceruelo (2011) complementó que la comunicación interna de una organización aspira vincular el trabajo, las metas empresariales, transmitir la misión y los valores de la organización, la motivación en las funciones del día, mejorar la satisfacción personal y la productividad.

### **La Motivación laboral**

De acuerdo a Espada (2006) definió a la motivación como un factor emocional de carácter básico que mantiene cualquier persona profesional; donde estar motivado se refiere a la realización o ejecución las tareas o funciones de trabajo cotidianas sin apatía y sin sobreesfuerzo adicional.

Según López (2005) detalló que la motivación es una característica de la psicología humana que aporta al grado de compromiso que manifiesta un colaborador; es decir, se trata de un proceso que genera, activa, dirige, dinamiza y mantiene el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos esperados.

Cortés (2009) mencionó que la motivación se relaciona con el comportamiento generado por las necesidades internas que puede manifestar un colaborador, el cual se enlazan para poder conseguir sus objetivos de necesidad.

### **La remuneración y el salario como factor motivante**

Según Dessler (1979) mencionó que la remuneración se acontece a la manera de realizar compensaciones destinadas hacia los colaboradores, las mismas que proceden

de su trabajo; y estas remuneraciones pueden darse de dos maneras; el primero ya sea por medio de pagos directos de dinero, que comprenden los sueldos, comisiones, incentivos monetarios y bonos; y el segundo, que se refiere a las prestaciones como un seguro y vacaciones que son pagados por el empleador.

Chiavenato (2009) explicó que el salario se trata de una contraprestación por el servicio laboral que un colaborador ejerce dentro de su organización; es decir, el colaborador brinda todas sus experiencias, capacidades, conocimientos, habilidades y todo el sacrificio necesario para la ejecución de sus funciones de trabajo a cambio de un factor monetario, donde podría ser impuesto por horas, días, semanas, meses o al año.

### **El Reconocimiento: otra manera de motivar**

Mármol (2014) acotó que la remuneración no se convierte en la única manera en que una organización puede motivar a sus colaboradores internos; en la actualidad también el reconocimiento se convierte en un factor muy valioso e incluso más significativo que el propio dinero. Luthans (2008) manifestó que estos reconocimientos toman el nombre como compensaciones no financieras, como agradecimientos, felicitaciones, elogios, ascensos, algún cargo que demande mayor responsabilidad, entre otros; que pueden impactar en la motivación laboral del colaborador.

### **El desarrollo profesional como ventaja competitiva para la organización**

Según Fernández (2002) mencionó que el desarrollo profesional se refiere a los esfuerzos organizados y formalizados que se encuentran centrados en el desarrollo de los colaboradores más capacitados; es decir, se refiere al proceso en que los colaboradores progresan mediante una serie de etapas que son caracterizadas por diferentes funciones de trabajo, tareas, actividades y relaciones internas; donde a su vez se genera motivación en ellos.

Valle (1995) manifestó que las empresas u organizaciones sólo podrán ser adaptativas e innovadoras si sus colaboradores internos tienen motivación de desarrollo profesional.

De acuerdo a Fernández (2002) citó que existen distintos modelos de desarrollo profesional, y menciona a los siguientes: (a) modelo de ciclo de vida, se refiere a que los colaboradores hacen frente a funciones de desarrollo en el transcurso de su profesión, pasando por distintas etapas tanto personales como profesionales (Blake, 1997); (b) modelo basado en la organización, se refiere al constante aprendizaje que mantienen los colaboradores para realizar tareas o funciones definitivas, donde cada etapa considera cambios en las funciones o actividades y en el relacionamiento con los compañeros y jefes de trabajo (Pineda, 1995); (c) modelo del patrón de dirección, se refiere a la rapidez en que las personas deciden avanzar por toda su etapa profesional y/o en qué punto ellas desean retornar a una etapa anterior (Driver, 1992), es decir, cuando un colaborador permanece durante algún periodo en un determinado cargo de trabajo, y luego escala o pasa a otra área totalmente diferente dentro de la organización.

Las organizaciones deben lograr considerar al desarrollo profesional como una estrategia clave empresarial para poder subsistir en un sector empresarial que cada día manifiesta mayor competencia y globalización (Fernández, 2002).

### **La seguridad en el trabajo**

Chiang, Martín y Núñez (2010) comentaron que la seguridad en el trabajo se transforma en uno de los primordiales factores para la satisfacción laboral, ya que la incertidumbre dentro de un trabajo o puesto laboral, no genera ningún sentimiento de satisfacción.

El colaborador que se siente seguro dentro de una organización, presenta la sensación de que es considerado y valorado por la misma empresa que trabaja, y que

tiene los conocimientos, habilidades y la posibilidad de conservar su trabajo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

### **La satisfacción laboral como medio de motivación en el trabajo**

Robbins y Coulter (2010) mencionaron que cuando un colaborador manifiesta un alto grado de satisfacción demuestra una postura de positivismo hacia su trabajo, en cambio un colaborador insatisfecho, mantiene una actitud negativa e impacta en el desarrollo de la organización.

Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García (2009) definieron a la satisfacción laboral como la postura o actitud que el colaborador manifiesta en su trabajo; es decir, es aquel sentimiento que el colaborador experimenta al lograr un equilibrio entre una necesidad con los fines que las reducen. Adicional, Mármol (2014) aportó que la satisfacción laboral se refiere a las posturas positivas que mantiene el colaborador hacia su entorno laboral, donde manifiesta una postura de contento y agrado para ejercer sus funciones de trabajo y a la vez cumplir con sus necesidades y expectativas, generando a su vez un ambiente motivacional.

### **Resumen**

Al revisar las distintas teorías clásicas de la administración, nos damos cuenta que la mayoría de las teorías se centran en analizar, entender, delinear, aclarar y pronosticar el comportamiento de las empresas, sin considerar al factor humano como un complemento administrativo para la ejecución de tareas y cumplimiento de metas de una organización. Es así como en el siglo XX se da lugar a las primeras teorías clásicas de la administración, donde sólo se enfocan en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar los distintos factores internos y externos de una organización. O como el caso de la Teoría de la Burocracia, el cual es el resultado de ser un ejemplar de tipo normativo estructural de la organización, donde sus labores son especializadas,

estructuradas, predictivas, estabilizadas, racionalizadas y democráticas; también propone rigidez e impersonalidad, dando lugar a la formación de equipos cerrados.

Poco después, empiezan a aparecer las primeras inclusiones de motivación laboral dentro de nuevas teorías administrativas, donde se considera que la administración debe acomodarse a los distintos requerimientos de las personas, debido a que el factor humano se considera como un factor necesario para el cumplimiento con los objetivos de la empresa, por tal motivo nace otra teoría que hace referencia a la necesidad y motivación, es el caso de la Teoría Científica del Comportamiento o la Teoría de las Necesidades de McClelland el cual se centran en las necesidades que un colaborador interno manifiesta dentro su empresa como la necesidad del triunfo, de poder, y de afiliación.

Finalmente, existen teorías que sostienen que el aumento de expectativas, la instrumentalidad y la valencia, donde cada uno de estos elementos aumenta, la motivación también aumentará o viceversa. Es decir, las teorías actuales de la motivación hacen referencia en cómo la administración debe comprender y asociar las necesidades que manifiestan los trabajadores o colaboradores internos, y por las cuales crean en ellos un nivel alto de satisfacción y mayor productividad hacia sus funciones como aporte al desarrollo de una organización.

Al hablar en la actualidad sobre la organización, se habla de una cultura organizativa que conlleva a normas de comportamiento y que pueden ser aceptadas o no para los colaboradores. Deben ser un recurso para que los colaboradores internos puedan obtener un desarrollo tanto a nivel personal como profesional, brindando a sus jefes, un alto nivel de satisfacción y motivación. Es así, como se incluye el clima organizacional, el cual se convierte en un factor clave para el desarrollo empresarial, y se refiere al entorno laboral captado por los colaboradores de la organización, el cual

involucra la parte estructural, el tipo de liderazgo, la parte comunicativa, el estilo de motivar a los trabajadores y las compensas planteadas; donde todos estos factores influyen de manera directa hacia el desempeño de los colaboradores.

Por tanto, los factores que se estima oportuno considerar dentro de un clima organizacional se encuentra la comunicación organizacional, el cual aspira vincular el trabajo, las metas empresariales, transmitir la misión, valores, y las motivaciones en las funciones del día a día, mejorando la satisfacción personal y la productividad. Donde al hablar de motivación, es el grado de compromiso que un colaborador interno manifiesta hacia el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Adicional, puede considerarse también factores motivantes como la remuneración y el salario, aquellas contribuciones que son destinadas al colaborador interno en base a una contraprestación por el servicio laboral que ejerce dentro de la organización, basada en sus experiencias, capacidades, conocimientos y destrezas.

Sin embargo, la remuneración no se la reconoce como la única manera en que una organización puede motivar a sus colaboradores internos, también se considera que el reconocimiento se convierte en un factor muy valioso e incluso más significativo que el propio dinero, como podría ser el hecho de que los colaboradores reciban un agradecimiento, felicitaciones, elogios, ascensos, entre otros; por el cumplimiento de alguna tarea o función específica.

También se considera importante incluir el desarrollo profesional como una ventaja competitiva para la organización, ya que es el proceso en que los colaboradores progresan mediante una serie de etapas que son caracterizadas por diferentes funciones de trabajo, tareas, actividades y relaciones internas; donde a su vez se genera motivación en ellos. Y es que actualmente las organizaciones deben lograr considerar al

desarrollo profesional como una estrategia clave empresarial para subsistir en un sector empresarial que cada día manifiesta mayor competencia y globalización.

Finalmente, la seguridad en el trabajo se transforma en uno de los primordiales factores para la satisfacción laboral, ya que la incertidumbre dentro de un trabajo o puesto laboral, no genera ningún sentimiento de satisfacción. Donde el colaborador que se siente seguro dentro de una organización, presenta la sensación de que es considerado y valorado por la misma empresa que trabaja, y que tiene los conocimientos, habilidades y la posibilidad de conservar su trabajo.

Por lo tanto, la satisfacción laboral nace de la postura o actitud que el colaborador manifiesta en su trabajo, es decir, manifiesta una postura de contento y agrado para ejercer sus funciones de trabajo y a la vez generando un ambiente motivacional.

### **Capítulo 3: Metodología**

Para el presente artículo profesional se utilizará una metodología de estudio que comprenda un grupo de técnicas y métodos para la obtención de una mayor recolección de datos, obtención de resultados, y posteriormente poder determinar el análisis que aportará significativamente a la conclusión y recomendación del presente artículo.

#### **Diseño de la Investigación**

Para poder conseguir los objetivos planteados en este artículo profesional, se implementó una metodología de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y analítico; así como también cualitativo de tipo investigativo, mediante el empleo de instrumentos de medición donde se incluirá las respectivas dimensiones que serán debidamente cuantificadas y que son de utilidad para el investigador (Reinoso y Araneda, 2007).

Los estudios referentes al Clima Organizacional llevan a cabo un instrumento de medición, que se basa en la implementación de encuestas destinadas a medir las apreciaciones de los colaboradores en relación a las dimensiones que se estiman relevantes y donde las mismas fueron desarrolladas en base a un modelo de funcionamiento organizacional (Reinoso y Araneda, 2007).

Por tanto, de acuerdo a Reinoso y Araneda (2007) comentaron que para poder efectuar la medición del clima organizacional se basará en un estudio planteado por Hellriegel y Slocum, el cual aborda dimensiones, escala, la muestra a seleccionar y sus debidos análisis de confiabilidad y validez.

Adicional, Reinoso y Araneda (2007) manifestaron que existen dos razones principales por las cuales se debe considerar el estudio de Hellriegel y Slocum; la primera es que el estudio incorpora instrumentos que están mayormente difundidos en referencia al clima organizacional, y con aceptación de especialistas en el diagnóstico de organizaciones; y como segundo punto, se habla de la simplicidad de concepto que

existe para incluir las dimensiones escogidas con los pensamientos y expectativas de los colaboradores, sin que el instrumento de medición aumente en demasía. Por tal razón, las dimensiones que serán consideradas serían las siguientes: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo.

Para el empleo del instrumento de medición a las dimensiones, se requerirá de la implementación de una escala de Rensis Likert en la cual consta de cinco puntos; donde de acuerdo a Mármol (2014) manifestó que los niveles de significación o valor según la escala de Likert, el cual servirá para medir a cada una de las dimensiones están designados como: (1) nada importante; (2) indiferente; (3) no tan importante; (4) importante; y (5) muy importante.

Adicional, cada dimensión incluirá dos aspectos de medición el cual serán las percepciones y las expectativas; donde las percepciones, se refiere a la relación que existe con la posición propia de la empresa; mientras que las expectativas, acontecen toda condición general para cualquier empresa (Reinoso y Araneda, 2007).

Finalmente, para el presente artículo profesional, se hará uso de estadísticas inferenciales de poblaciones finitas para el cálculo de la muestra de la población. Y se utilizará la herramienta tecnológica Google Form, el cual permitirá la recopilación de datos de las encuestas en base a las dimensiones designadas, se las realizará de manera electrónica, donde posteriormente se estudiarán los datos, brindando una conclusión y recomendación al final del artículo profesional.

### **Pertinencia del Diseño**

Para ciertos autores, el clima organizacional, se utiliza como una variable independiente, y es la encargada de manifestar consecuencias importantes hacia la motivación, al igual que la satisfacción y, por lo tanto, a la productividad de una

organización (Toro, 2001). Por tanto, los investigadores aprecian mejor ajustarse a la parte metodológica de la investigación en lugar de hacer una definición corriente (Álvarez, 1992).

Tener conocimiento acerca del clima organizacional suministra información interna en base a los sucesos que definen al comportamiento organizacional, logrando que se pueda implementar cambios en conductas o actitudes de los colaboradores, o en algunas de las áreas que compone la organización (Gómez, 2004). Por esa razón se da lugar a la existencia de múltiples diseños de instrumentos de medición de clima organizacional que definen a su vez varias variables o dimensiones enlazadas al entorno laboral; por lo tanto, al efectuar el estudio de contenido de los conceptos de las variables, se descubre que se hace referencia acerca de las dimensiones de acuerdo a la realidad laboral o de la empresa (Gómez, 2004).

Por ello, las distintas dimensiones que pueden examinarse en el análisis del clima o entorno laboral, toman un papel importante las encuestas o instrumentos de valoración específica utilizadas por las variables, y que dependen del interés propio, de la hipótesis o necesidad que se desea estudiar (Haynes, Emmons y Ben, 1997).

### **Población**

Para efecto de desarrollo de este artículo profesional, se ha podido conseguir la autorización por parte de la Dirección General de la empresa Prindex S.A., en poder aplicar el instrumento de medición mediante encuestas electrónicas incorporando la técnica de estudio de Hellriegel y Slocum, considerando las dimensiones citadas con anterioridad, y aplicando el sistema de medición de Rensis Likert.

Se confirma que la población total que conforman los colaboradores internos de la empresa es de 193 trabajadores; de los cuales, 18 colaboradores corresponden al área

administrativa, y los 175 restantes al área de producción. A continuación, se detalla su distribución en la siguiente imagen.

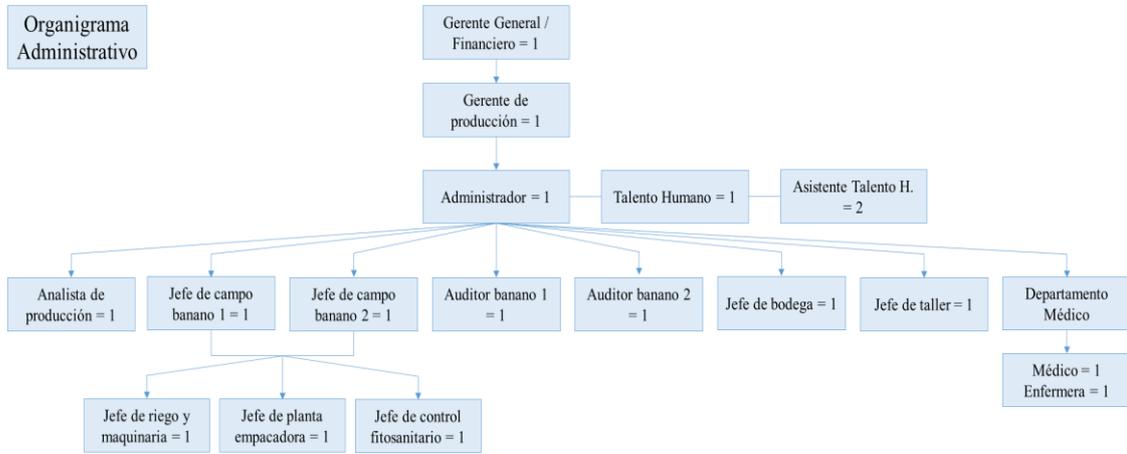


Figura 2. Organigrama del área administrativo de la empresa Prindex S.A.

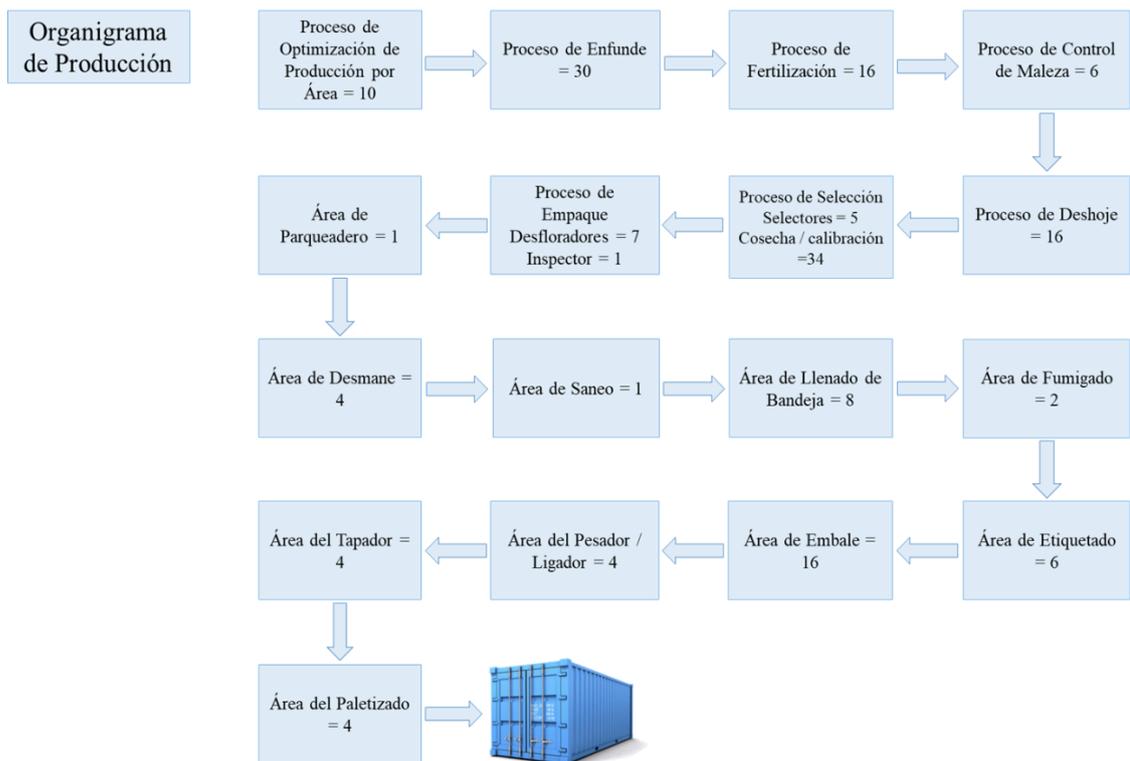


Figura 3. Organigrama de producción de la empresa Prindex S.A.

**Muestra**

Para el desarrollo del cálculo la muestra se ha conseguido implementar el uso de fórmulas estadísticas de poblaciones finitas, ya que existe un conocimiento de la

población, y se puede hallar la disposición en las que la cifra de componentes de la muestra puede llegar a existir una relación apreciable de la población (Morillas, 2007).

De acuerdo a Morillas (2007) se deberá establecer el tamaño del error que será equivalente a determinar la varianza en particular, en otras palabras, cuando se habla de la varianza estimada y al error máximo que se permite, se refiere a dos rostros de una moneda; por lo tanto, el tamaño del error se lo estimará mediante la fórmula de la varianza del calculador, donde fijando la estimación de z hacia el grado de confianza, el error tendría el mismo valor al de la desviación estándar del calculador multiplicándolo por una constante, es decir, para el suceso del 95% su valor es 1,96.

$$\varepsilon^2 = z_{1-\alpha/2}^2 \sigma_{\bar{x}}^2 = z_{1-\alpha/2}^2 \frac{\sigma^2}{n} \left( \frac{N-n}{N-1} \right)$$

*Figura 4.* Fórmula de error.

Tomado de Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Universidad de Málaga, Málaga, España.

De acuerdo a la anterior expresión, Morillas (2007) mencionó que para la siguiente fórmula se puede suponer datos que son conocidos como la varianza ( $\sigma$ ), tamaño de la población (N), tamaño del error ( $\varepsilon$ ) y el grado de confianza que calcula el valor de  $z_{1-\sigma/2}$ , se podrá obtener la ecuación para el tamaño de la muestra (n). A continuación se muestra una figura de la ecuación.

$$n = \frac{N z_{1-\alpha/2}^2 \sigma^2}{(N-1) \varepsilon^2 + z_{1-\alpha/2}^2 \sigma^2} \rightarrow \varepsilon^2 = z_{1-\alpha/2}^2 \sigma_{\bar{x}}^2$$

*Figura 5.* Ecuación para el tamaño de la muestra.

Tomado de Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Universidad de Málaga, Málaga, España.

Finalmente, en la fórmula anterior obtenida reemplazamos la n por el error, donde se obtendrá como resultado la ecuación necesaria para el tamaño de la muestra en base a poblaciones finitas (Morillas, 2007).

$$n = \frac{Nz_{1-\alpha/2}^2 pq}{(N-1)\varepsilon^2 + z_{1-\alpha/2}^2 pq}$$

*Figura 6.* Ecuación para el tamaño de la muestra con poblaciones finitas.  
Tomado de Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Universidad de Málaga, Málaga, España.

Por lo general, no se conoce el valor de  $p$ , por lo que habrá que estimar la magnitud de muestra máximo, estableciendo  $(p)(q) = 0.25$ . De una vez conseguida la ecuación para el correspondiente cálculo muestral con poblaciones finitas, se procederá a reemplazar los datos, obteniendo como resultado un total de 129, el cual es la muestra para realizar el correspondiente número de encuestas. A continuación, se detalla una figura del cálculo realizado.

$$n = \frac{(193) (1,962)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (193 - 1) + ((1,962)^2 (0,5) (0,5))}$$

$$n = \frac{185,74}{1,442361}$$

$$n = 129$$

*Figura 7.* Cálculo de la muestra mediante fórmula estadística de poblaciones finitas.  
Tomado de Morillas, A. (2007). Muestreo en poblaciones finitas. Universidad de Málaga, Málaga, España.

### **Consentimiento Informado**

De manera anticipada en cuanto a la recolección de datos e información, los participantes manifestaron su apoyo a la disponibilidad de información necesaria, y a la autorización de su posterior publicación en cuanto al artículo profesional se refiere. Así mismo, se notificó a la empresa los objetivos de la investigación, y su correspondiente solicitud de consentimiento para poder hacer partícipe y totalmente voluntario en la

gestión de la misma. Para ello, se recibió una carta firmada y sellada por el representante legal de la empresa, manifestando su consentimiento.

Finalmente, se ofreció a la empresa entregar un resumen de la investigación con sus respectivos resultados, conclusiones y recomendaciones, una vez que haya finalizado su aprobación, y posteriormente se de paso a su respectiva publicación.

### **Confidencialidad**

Las encuestas gestionadas fueron almacenadas en medios electrónicos y respaldadas a través de la nube digital Google Drive, con acceso protegido que sólo el investigador del presente artículo profesional tiene acceso mediante claves de acceso.

Así mismo, la investigación impresa será salvaguardada, preservada y almacenada de manera segura por el investigador con rigurosa confidencialidad.

### **Localización Geográfica**

La empresa Prindex S.A., es una organización enfocada en la operación de siembra productiva, comercialización y exportación de banano; cuya sede principal es en la Av. Pueblo Viejo, en la Hcda. La Carolina, localizada en la provincia de Los Ríos, Ecuador (EMIS, 2020).

### **Instrumentación**

La instrumentación estará basada en el estudio de Hellriegel y Slocum, el cual establece siete tipos de dimensiones para evaluar el clima laboral, y aquellos que se citaron con repetición en la revisión de la literatura; por tal razón, las dimensiones a considerar son: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo (Morillas, 2007).

Adicional, cada dimensión incluirá dos aspectos de medición el cual serán las percepciones y las expectativas; donde las percepciones, se refiere a la relación que

existe con la posición propia de la empresa; mientras que las expectativas, acontecen toda condición general para cualquier empresa (Reinoso y Araneda, 2007).

Por lo tanto, se considera necesario definir qué tipo de medición realiza cada dimensión para posteriormente desarrollar las respectivas encuestas.

### **Estructura**

De acuerdo a Morillas (2007) mide el nivel de confianza que se manifiesta al colaborador, donde se le confiere reglas o normativos en general. También está trazada por un organigrama explícito que señala el vínculo con la autoridad, los equipos formales de labor, las distintas áreas o departamentos, y los lineamientos formales de cargo de conciencia (Parra y Liz, 2009).

### **Aspectos físicos**

Mide el afecto o afección que tienen los colaboradores en relación a los elementos o componentes físicos de la empresa que son parte del entorno laboral; y se adquieren expectativas y percepciones de las áreas físicas, así como los instrumentos o herramientas de trabajo (Morillas, 2007).

### **Recompensa**

Se relaciona a las expectativas y percepciones de los grados de agradecimiento por el equipo, y la medición en que la empresa destaca la recompensa o sanción hacia el colaborador; es decir, la organización premia el nivel de esfuerzo que emplea un trabajador para realizar una función laboral bien ejecutada, lo que provocaría un aumento en la motivación del colaborador (Morillas, 2007).

### **Consideración**

Corresponde a las expectativas y percepciones de los colaboradores en relación al nivel de colaboración o aportación en los procesos decisivos dentro de la

organización; también, mide al nivel en que los colaboradores sienten que son parte esencial de la empresa (Morillas, 2007).

### **Calidez**

Esta dimensión figura la sensación o captación de los colaboradores ante la presencia de una buena fraternidad en el lugar de trabajo; es decir, se hace hincapié en la existencia de un entorno de compañerismo, también de grupo social informal, y el desasosiego por el confort y felicidad entre colegas de trabajo (Morillas, 2007).

### **Autonomía**

Mide el nivel seguridad y confianza en que se le da a un colaborador, el cual se le destinan reglas generales y se lo anima brindándole autonomía para efectuar su labor (Morillas, 2007).

### **Apoyo**

Según Morilla (2007) aconteció que se trata de una dimensión que simboliza el afecto del equipo con relación a la cooperación y apoyo que existe entre los colaboradores dentro de la organización.

Finalmente, para el empleo del instrumento de medición a las dimensiones, se requerirá de la implementación de una escala de Rensis Likert en la cual consta de cinco puntos, para su posterior medición en la encuesta hacia los colaboradores internos.

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos se lo gestionó mediante encuestas electrónicas a través de la herramienta tecnológica Google Form y Google Drive, debido a que, en la actualidad, nuestro País se encuentra en época de pandemia donde el transporte y el contacto físico están totalmente limitados; permitiendo así la respectiva recopilación de

datos, y en referencia a las siete dimensiones del Clima Organizacional que se evaluarán en base al modelo de estudio de Hellriegel y Slocum.

Cada dimensión empleará un grupo determinado de preguntas o ítems, el mismo que estará basado en percepciones y expectativas percibidas por el colaborador; y a su vez cada pregunta tendrá cinco alternativas de respuesta mediante una codificación de acuerdo a la escala de Rensis Likert de cinco puntos, el cual servirá para medir a cada una de las dimensiones, y estarán designadas como: (1) nada importante; (2) indiferente; (3) no tan importante; (4) importante; y (5) muy importante.

Adicional, la correspondiente unidad de estudio se realizó en base a la muestra poblacional obtenida de los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A. El cual, para proceder a contactarlos, se debió solicitar información de base de datos de los trabajadores a gerencia general de la empresa, para posteriormente enviarles por URL las respectivas encuestas a cada uno de sus números de contacto.

### **Análisis de Datos**

Durante el inicio, los datos fueron examinados para comprobar que las encuestas completadas cumplan con lo descrito en la población, logrando así una alineación de datos que se acomoden con lo propuesto en el estudio.

Para el correspondiente análisis de los datos, se procedió a tabular cada una de las encuestas a través del software operativo Microsoft Excel, para poder procesar las tablas representativas de codificación y de conceptos dimensionales. Donde posteriormente se aplicó estadística descriptiva de datos simples, así como también funciones matemáticas, de lógica y estadísticas, para la correspondiente formulación de datos, como el cálculo de la muestra, frecuencias relativas y media aritmética. Posteriormente se procedió a calcular las respectivas medidas de dispersión como la varianza y la desviación estándar en cada uno de los casos, para poder obtener el nivel

de dispersión de datos que existen en cada una de las correspondientes dimensiones a evaluar del clima organizacional.

Adicional, se utilizó también funciones de fórmulas de búsqueda y referencia, con el propósito de poder fijar matrices con sus respectivos vectores de comparación y de resultados.

Finalmente, se procedió a realizar tablas dinámicas en referencia a toda la base obtenida de cálculo, para poder obtener valores y porcentajes en cada una de las dimensiones. Empleando el uso de gráficos dinámicos, para poder resumir los datos gráficamente, permitiendo al investigador explorar los datos de manera resumida.

### **Validez y Confiabilidad**

Las dimensiones utilizadas para efectuar la construcción del instrumento de medición del Cima Organizacional, fueron conseguidas a través de la revisión de la literatura manifestada en el capítulo dos y en la metodología del artículo profesional, el cual ha autenticado su validez y el relacionamiento con el Clima Organizacional (Hellriegel y Slocum, 1974), ya que un análisis de correlación entre las variables citadas, se lograría obtener una validación de las variables alcanzadas por el instrumento (Morilla, 2007).

Por lo tanto, para manifestar la validez del modelo establecido, se debe comprobar que las mediciones de las percepciones brindan un informe distinto a las mediciones de las expectativas, donde dicha comprobación se gestiona mediante correlaciones con las contestaciones de los colaboradores hechas en las encuestas.

Por otra parte, al hablar de análisis de confiabilidad, se relaciona al grado por el cual el instrumento de medición manifiesta resultados idénticos; por tanto, se los calcula mediante coeficientes de confiabilidad que por lo general fluctúan entre el cero y uno, donde cero significa que no existe confiabilidad, mientras que el uno manifiesta

que existe máxima confiabilidad; es decir, mientras más cercano a uno sean los coeficientes, mucho mayor será la confiabilidad.

Por tal razón, la confiabilidad de las encuestas según modelo de Hellriegel y Slocum se determinó a través de la resolución del coeficiente de Alfa de Cronbach, donde el resultado de confiabilidad obtenido al efectuar las encuestas es aceptable para las expectativas y percepciones. Ver Tabla 1.

Tabla 1

*Análisis de Confiabilidad*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Media	Varianza	Desviación Estándar
Apoyo (E)	0,74	18,08	3,85	1,96
Apoyo (P)	0,52	12,88	6,58	2,57
Aspectos Físicos (E)	0,70	13,96	1,44	1,20
Aspectos Físicos (P)	0,52	11,96	3,10	1,76
Autonomía (E)	0,49	21,69	3,63	1,91
Autonomía (P)	0,52	17,51	9,16	3,03
Calidez (E)	0,67	21,98	4,91	2,22
Calidez (P)	0,35	19,20	8,18	2,86
Cooperación (E)	0,72	18,23	2,81	1,68
Cooperación (P)	0,75	16,24	9,80	3,13
Estructura (E)	0,70	26,48	8,27	2,88
Estructura (P)	0,65	22,51	14,84	3,85
Recompensa (E)	0,49	20,54	6,71	2,59
Recompensa (P)	0,47	14,89	8,35	2,89

*Nota.* Tomado de Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista de Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.

## Resumen

El presente artículo profesional utilizará una metodología que comprenda técnicas y métodos para la obtención de una mayor interpretación de datos y obtención de resultados. Por lo tanto, se considerará el estudio de Hellriegel y Slocum, donde se trata de un estudio que incorpora instrumentos difundidos en referencia al clima organizacional, y con aceptación de especialistas en el diagnóstico de organizaciones; y

el cual da lugar para incluir las dimensiones escogidas con los pensamientos y expectativas de los colaboradores, sin que el instrumento de medición aumente en demasía. Por tal razón, las dimensiones que serán consideradas serían estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez, autonomía, y apoyo.

Para el empleo del instrumento de medición a las dimensiones, se requerirá de la implementación de una escala de Rensis Likert en la cual consta de cinco puntos; donde de acuerdo a Mármol (2014) manifestó que los niveles de significación o valor según la escala de Likert, el cual servirá para medir a cada una de las dimensiones están designados como: (1) nada importante; (2) indiferente; (3) no tan importante; (4) importante; y (5) muy importante.

Adicional, cada dimensión incluirá dos aspectos de medición el cual serán las percepciones y las expectativas; donde las percepciones, se refiere a la relación que existe con la posición propia de la empresa; mientras que las expectativas, acontecen toda condición general para cualquier empresa (Reinoso y Araneda, 2007).

La recolección de datos se gestionó mediante encuestas electrónicas a través de la herramienta tecnológica Google Form y Google Drive, el cual permitió su recopilación y en referencia a las siete dimensiones a evaluar. Para ello, la correspondiente unidad de estudio se realizó en base a la muestra poblacional obtenida de los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A. El cual, para proceder a contactarlos, se debió solicitar información de base de datos de los trabajadores a gerencia general de la empresa, para posteriormente enviarles por URL las respectivas encuestas a cada uno de sus números de contacto.

Finalmente, para el correspondiente análisis de los datos, se procedió a tabular cada una de las encuestas a través del software operativo Microsoft Excel, para poder procesar las tablas representativas de codificación y de conceptos dimensionales.

Donde posteriormente se aplicó estadística descriptiva de datos simples, así como también funciones matemáticas, trigonométricas, de lógica y estadísticas, para la correspondiente formulación de datos, como el cálculo de la muestra, frecuencias relativas y media aritmética. Posteriormente se procedió a calcular las respectivas medidas de dispersión como la varianza y la desviación estándar en cada uno de los casos, para poder obtener el nivel de dispersión de datos que existen en cada una de las correspondientes dimensiones a evaluar del clima organizacional.

Adicional, se empleó el uso de gráficos dinámicos, para poder resumir los datos gráficamente, permitiendo al investigador explorar datos complejos.

En cuanto a su validez y confiabilidad, se ha podido autenticar que las dimensiones poseen validez de relacionamiento con el Clima Organizacional, ya que un análisis de correlación entre las dimensiones citadas, se lograría obtener una validación de las variables alcanzadas por el instrumento. Y la confiabilidad de las encuestas, se determinó a través de la resolución del coeficiente de Alfa de Cronbach, donde el resultado de confiabilidad obtenido al efectuar las encuestas es aceptable para las expectativas y percepciones.

## Capítulo 4: Resultados

Para el presente capítulo de este artículo profesional, se planteará la presentación de resultados conseguidos en cada una de las encuestas, las cuales fueron gestionadas hacia los distintos colaboradores internos de la empresa Prindex S.A, involucrados para este artículo profesional. Por ello, para el correspondiente análisis de los datos, se procedió a tabular cada una de las encuestas a través del software operativo Microsoft Excel, para poder procesar las tablas representativas de codificación y de conceptos dimensionales. Luego se aplicó estadística descriptiva de datos simples, así como también funciones matemáticas, de lógica y estadísticas, para la correspondiente formulación de datos, como el cálculo de la muestra, frecuencias relativas y media aritmética. Posteriormente se procedió a calcular las respectivas medidas de dispersión como la varianza y la desviación estándar en cada uno de los casos, para poder obtener el nivel de dispersión de datos que existen en cada una de las correspondientes dimensiones con referencia al modelo de estudio Hellriegel y Slocum.

Finalmente, se procedió a realizar tablas dinámicas en referencia a toda la base obtenida de cálculo, para poder obtener valores y porcentajes en cada una de las dimensiones; empleando a su vez el uso de gráficos dinámicos, para poder resumir los datos gráficamente, permitiendo al investigador explorar los datos de manera resumida.

### **Tamaño de la muestra**

Se había confirmado en el capítulo tres que la población total que conforman los colaboradores internos de la empresa es de 193 trabajadores; de los cuales, 18 colaboradores corresponden al área administrativa, y los 175 restantes al área de producción.

Por tanto, para el desarrollo del cálculo de la muestra se ha conseguido implementar el uso de fórmulas estadísticas de poblaciones finitas, ya que existe un

conocimiento de la población, y se puede hallar la disposición en las que la cifra de componentes de la muestra puede llegar a existir una relación apreciable de la población.

De una vez conseguida la ecuación para el correspondiente cálculo muestral con poblaciones finitas, se procedió a reemplazar los datos, obteniendo como resultado un total de 129 encuestas, el cual es la muestra poblacional para poder realizar la correspondiente recolección de datos.

### **Cálculo Alfa de Cronbach**

Para el correspondiente análisis de fiabilidad de los datos del modelo de encuesta basado en el estudio de Hellriegel y Slocum. Se tomó como referencia una prueba piloto en base al 10% del tamaño de la muestra para poder validar el coeficiente de fiabilidad, Alfa de Cronbach.

Donde al reemplazar los datos y obtener los resultados estadísticos de acuerdo a los números de ítems por preguntas y sus correspondientes varianzas, así como también las varianzas de las valoraciones observadas de cada uno de los sujetos y en relación a sus edades; se consiguió como resultado el 72, 81%. A continuación se muestra el Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach en la siguiente tabla.

Tabla 2

*Prueba Piloto del Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach*

Encuestas	Edades	Total Datos desde Ítem 1 al 40
1	30	185
2	25	188
3	28	170
4	32	179
5	40	174
6	27	184
7	27	180
8	34	186
9	34	181
10	34	173
11	30	190
12	40	189
13	42	189
<b>K</b> 13	Número de encuestas	
$\sum Vi$ 14,474	Suma de las Varianzas	
<b>Vt</b> 44,1410	Varianza total de datos	
Dato 1 1,083	$d = \frac{K}{K-1} * [1 - \frac{\sum Vi}{Vt}]$	
Dato 2 0,672		
Absoluto D2 0,672		
<b>d</b> = 0,7280	73% Alfa de Cronbach	

*Nota.* Desarrollo del cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS.

Por tanto, el Alfa de Cronbach en la prueba piloto, al redondear su resultado al 73%, esto quiere decir; que se acerca al 80%. Donde un resultado mínimo del 60% no indica que la confiabilidad es buena; sin embargo, una confiabilidad mayor al 70% como el conseguido en los resultados; demostraría que se trata de una confiabilidad muy buena, donde la prueba piloto es aceptada y que la encuesta puede ser aplicada en la investigación.

### Resultados Estadísticos

Se considera importante mencionar que para la correspondiente recolección de datos, se lo gestionó mediante encuestas electrónicas a través de la herramienta tecnológica Google Form y Google Drive, debido a que, en la actualidad, nuestro País se encuentra en época de pandemia donde el transporte y el contacto físico están totalmente limitados. A continuación, se detalla una imagen donde se muestra parte de la encuesta desarrollada en Google Form. A continuación se muestra la siguiente figura.

**Encuesta de Clima Organizacional**

Le invitamos a realizar esta encuesta en el que se detalla el nivel de importancia que significa para usted contar con un Clima Organizacional agradable, productivo y estable dentro de una Organización, y que a la vez motiva en la motivación de todos los colaboradores.

**\*Objetivo**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico:

**Estructura Organizacional**

En referencia a la Estructura Organizacional que debería plantearse dentro de una Empresa, por favor califique en qué grado le importaría que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos en referencia a los siguientes temas que describen condiciones dentro de una organización en función a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que se establezca un adecuado organigrama administrativo basado en actitudes y conocimientos:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Aspectos Físicos dentro de la Organización**

Antes que hacer cualquier grado de importancia que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos en referencia a los siguientes temas que describen condiciones dentro de una organización en función a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que sus herramientas, equipos e implementos de trabajo funcionen adecuadamente:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Recompensa dentro de la Organización**

En referencia a las Recompensas que deberían plantearse dentro de una Organización, por favor califique en qué grado le importaría que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que tengas el sueldo adecuado a tus funciones:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Consideración dentro de la Organización**

Antes que hacer cualquier grado de importancia que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos en referencia a la Consideración que debería existir hacia los colaboradores dentro de una Organización de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

El reconocimiento laboral ¿Por qué es importante?

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Calidez dentro de la Organización**

En referencia a la Calidez que debería mantenerse dentro de una organización, por favor califique el grado de importancia que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que exista buena interacción y respeto con los compañeros y jefes de trabajo:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Autonomía dentro de la Organización**

Antes que hacer cualquier grado de importancia que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos en referencia a la Autonomía que debería tener los colaboradores de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que en mi cargo laboral tenga autonomía suficiente para trabajar a mi gusto:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

**Apoyo dentro de la Organización**

Finalmente, en referencia al Apoyo que debería existir dentro de la organización, por favor califique el grado de importancia que usted concuerde a cada uno de los siguientes puntos de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde es: 1) NADA IMPORTANTE, 2) INDEFERENTE, 3) NO TAN IMPORTANTE, 4) IMPORTANTE, 5) MUY IMPORTANTE.

Que la empresa brinde capacitación constante a los empleados acerca de sus funciones de trabajo:

1) Nada importante  
 2) Indiferente  
 3) No tan importante  
 4) Importante  
 5) Muy importante

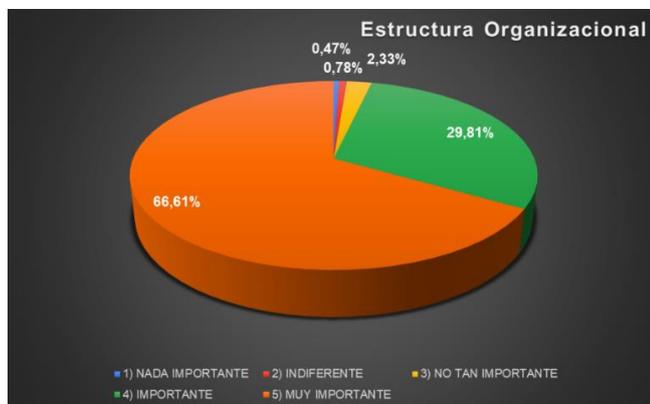
Figura 8. Modelo de encuesta del Clima Organizacional por Google Form y Drive.

Las encuestas fueron tabuladas en referencia al modelo de estudio de Hellriegel y Slocum, donde se incluye las siete dimensiones para evaluar el clima organizacional, y son: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo; donde cada dimensión fue evaluada por un grupo determinado de preguntas y con sus respectivos grados de importancia de acuerdo a una valoración de escala de Likert.

Como primer análisis, se detalla la encuesta en referencia a la dimensión de la Estructura Organizacional, que el colaborador interno manifiesta que debería plantearse

dentro de la organización, el cual consta de cinco preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de la Estructura Organizacional en el Apéndice B.

En secuencia, se procedió a realizar el cálculo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta Estructura Organizacional. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4,61; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas, el promedio de los colaboradores internos lo consideran con un grado de valoración muy importante en que la Estructura Organizacional debería plantearse dentro de su empresa, con un peso del 66,61% de los casos; seguido de un 29,81% en considerarlo importante; 2,33% en no tan importante; apenas un 0,78% en indiferente y un 0,47% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 9.* Análisis estadístico de la dimensión Estructura Organizacional.

Adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los colaboradores en cuanto a la encuesta Estructura Organizacional. Obteniendo como resultado que las preguntas: a) Que se

establezca un adecuado organigrama administrativo basado en actitudes y conocimientos; y b) Que la empresa disponga de políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos, así como también sus funciones; debidamente descritas, conocidas y acatadas por toda la organización. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, se realizó el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos en esta encuesta; el cual según los resultados se acercan a cero, indicando que los datos muestran una tendencia mucho más cercana a la media, significando que la dispersión de datos es muy baja. A continuación se muestra el análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 3.

Tabla 3

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Estructura Organizacional*

xi	fi	xi*fi	Fi	ni	Ni	(xi - X)	(xi - X) <sup>2</sup>
1	3	3	3	0,47%	0,00	-3,61	13,06
2	5	10	8	0,78%	0,01	-2,61	6,83
3	15	45	23	2,33%	0,04	-1,61	2,60
4	192	768	215	29,81%	0,33	-0,61	0,38
5	429	2145	644	66,61%	1,00	0,39	0,15
Total	644	2971		100,00%			23,01

X = 4,61 Media Aritmética (Promedio)

Me = 323 Posición  $\sigma^2 = 0,18$  Varianza

Me = 5  $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

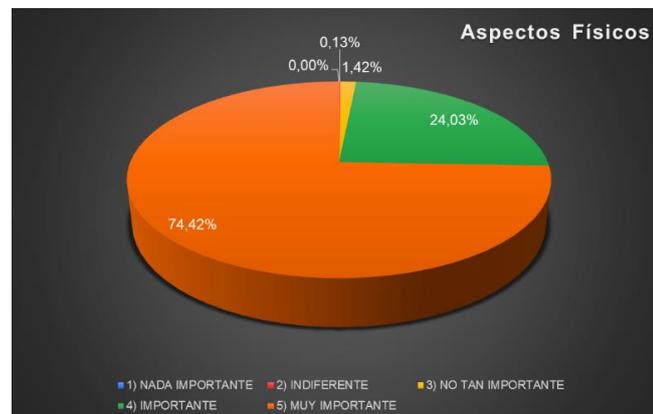
$\sigma = 0,03$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Estructura Organizacional; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Como segundo análisis se detalla la encuesta con referencia a la dimensión de los Aspectos Físicos; donde los colaboradores internos calificarían el nivel de importancia que debería implementarse dentro de la organización, el cual consta de seis

preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de los Aspecto Físicos en el Apéndice C.

Por consiguiente, se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta Aspectos Físicos. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4,73; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas referente a los Aspectos Físicos, el promedio de los trabajadores internos consideran con un grado de valoración muy importante por el cual debería plantearse dentro de su organización, siendo el 74,42% de los casos. Seguido de un 24,03% en considerarlo importante; 1,42% en no tan importante; apenas un 0,13% en indiferente y un 0% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 10.* Análisis estadístico de la dimensión Aspectos Físicos.

Como punto adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Aspectos Físicos. Obteniendo como resultado que la pregunta: a) El espacio físico que tengas en

tu área de trabajo; y b) Que los puestos de trabajo cuenten con infraestructura libre de riesgo y accidentes. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso de igual manera se realizó el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos, el cual según los resultados se acercan a cero, indicando que los datos denotan una tendencia mucho más cercana a la media, significando que la dispersión es óptima. A continuación se muestra el correspondiente análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 4.

Tabla 4

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Aspectos Físicos*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)<sup>2</sup></b>
1	0	0	0	0,00%	0,00	-3,73	13,89
2	1	2	1	0,13%	0,00	-2,73	7,44
3	11	33	12	1,42%	0,02	-1,73	2,98
4	186	744	198	24,03%	0,26	-0,73	0,53
5	576	2880	774	74,42%	1,00	0,27	0,07
Total	774	3659		100,00%			24,92

X = 4,73 Media Aritmética (Promedio)

Me = 388 Posición  $\sigma^2 = 0,19$  Varianza

Me = 5  $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

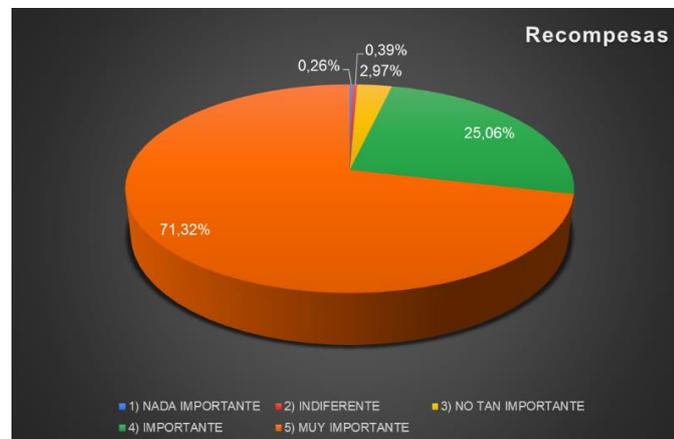
$\sigma = 0,04$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Aspectos Físicos; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Como tercer análisis se detalla la encuesta referente a la dimensión de las Recompensas, donde el colaborador interno evaluaría el nivel de importancia que debería existir dentro de su empresa, el cual consta de seis preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de la Recompensa Organizacional en el Apéndice D.

En consecuencia, se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta

Recompensas. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4,67; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas, los trabajadores internos en promedio consideran a las Recompensas con un grado de valoración muy importante dentro de su organización, siendo el 71,32% de los casos. Seguido de un 25,06% en considerarlo importante; 2,97% en no tan importante; apenas un 0,39% en indiferente y un 0,26% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 11.* Análisis estadístico de la dimensión Recompensa.

Adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Recompensas. Obteniendo como resultado que la pregunta: a) Que la empresa realice evaluaciones de desempeño para medir los rendimientos; y b) Que la empresa cumpla con de todos los beneficios por ley. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso se realizó también el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos; el cual según

los resultados se acercan a cero, indicando que los datos siguen mostrando una tendencia mucho más cercana a la media, significando que la dispersión de datos se encuentra en un nivel bajo. A continuación se muestra el correspondiente análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 5.

Tabla 5

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Recompensas*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)<sup>2</sup></b>
1	2	2	2	0,26%	0,00	-3,67	13,45
2	3	6	5	0,39%	0,01	-2,67	7,12
3	23	69	28	2,97%	0,04	-1,67	2,78
4	194	776	222	25,06%	0,29	-0,67	0,45
5	552	2760	774	71,32%	1,00	0,33	0,11
Total	774	3613		100,00%			23,91

X = 4,67 Media Aritmética (Promedio)

Me = 388 Posición  $\sigma^2 = 0,19$  Varianza

Me = 5  $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

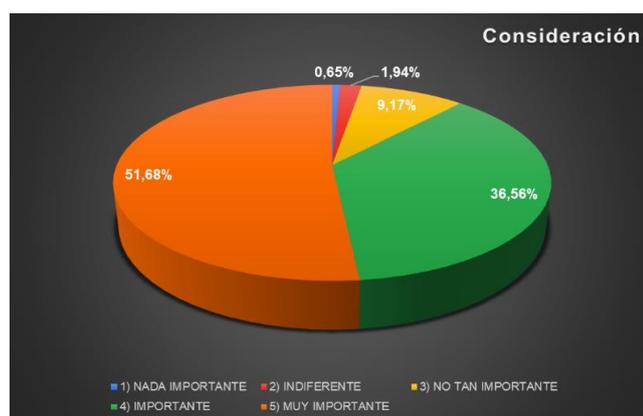
$\sigma = 0,03$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Recompensas; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Como cuarto análisis se detalla la encuesta referente a la dimensión de la Consideración, donde el colaborador interno califica su nivel de importancia que debería existir dentro de la organización, el cual consta de seis preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de la Consideración en el Apéndice E.

Por consiguiente, se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta Consideración. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4,37; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas referente a la

Consideración, el promedio de los trabajadores internos manifiestan un grado de valoración importante en que se debería implementar dentro de su organización; a pesar de que un 51,68% de los trabajadores lo consideran muy importante. Seguido de un 36,56% en considerarlo importante; 9,17% en no tan importante; apenas un 1,94% en indiferente y un 0,65% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 12.* Análisis estadístico de la dimensión Consideración.

Como punto adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Consideración. Obteniendo como resultado que las preguntas: a) Que existan cargas de trabajo a los empleados; y b) Que tu jefe inmediato sea puntual en sus acuerdos de trabajo. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso se realizó de igual manera el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos; el cual según los resultados también se acercan a cero, indicando que los datos muestran una tendencia mucho más cercana a la media, significando que la dispersión de datos se

mantiene en un nivel adecuado. A continuación se muestra el correspondiente análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 6.

Tabla 6

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Consideración*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)^2</b>
1	5	5	5	0,65%	0,01	-3,37	11,34
2	15	30	20	1,94%	0,03	-2,37	5,60
3	71	213	91	9,17%	0,12	-1,37	1,87
4	283	1132	374	36,56%	0,48	-0,37	0,13
5	400	2000	774	51,68%	1,00	0,63	0,40
Total	774	3380		100,00%			19,34

$X = 4,37$  Media Aritmética (Promedio)

Me = 388 Posición  $\sigma^2 = 0,15$  Varianza

Me = 5  $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

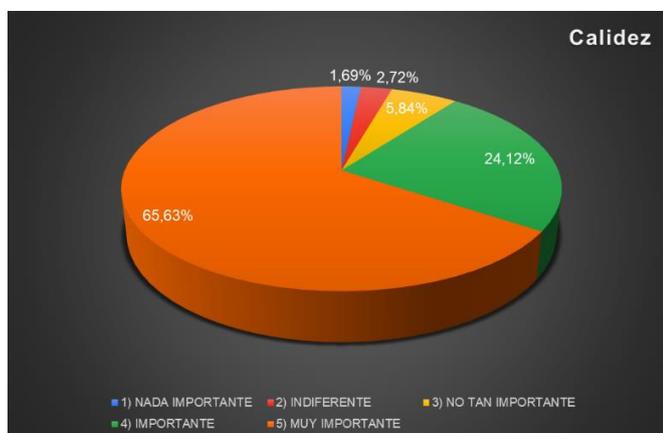
$\sigma = 0,02$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Consideración; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Luego, como quinto análisis se detalla la encuesta referente a la dimensión de la Calidez, donde el colaborador interno opina que debería manifestarse dentro de la organización, el cual consta de seis preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de la Calidez Organizacional en el Apéndice F.

Por lo tanto, también se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta Calidez. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas, el promedio los colaboradores internos consideran a la Calidez con un grado de valoración importante dentro de su organización, siendo con un peso del 65,63% de los casos en considerarlo muy

importante. Seguido de un 24,12% en considerarlo importante; 5,84% en no tan importante; apenas un 2,72% en indiferente y un 1,69% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 13.* Análisis estadístico de la dimensión Calidez.

Adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Calidez. Obteniendo como resultado que la pregunta: a) Que festejen tu cumpleaños; y b) Que tu jefe promueva el crecimiento productivo del equipo. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso se realizó también el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos; el cual según los resultados se acercan a cero, indicando que los datos muestran una tendencia mucho más cercana a la media, significando que la dispersión de datos es óptima. A continuación se muestra el análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 7.

Tabla 7

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Calidez*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)<sup>2</sup></b>
1	13	13	13	1,69%	0,02	-3,49	12,20
2	21	42	34	2,72%	0,04	-2,49	6,21
3	45	135	79	5,84%	0,10	-1,49	2,23
4	186	744	265	24,12%	0,34	-0,49	0,24
5	506	2530	771	65,63%	1,00	0,51	0,26
Total	771	3464		100,00%			21,14

$X = 4,49$  Media Aritmética (Promedio)

$Me = 386$  Posición  $\sigma^2 = 0,16$  Varianza

$Me = 5$   $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

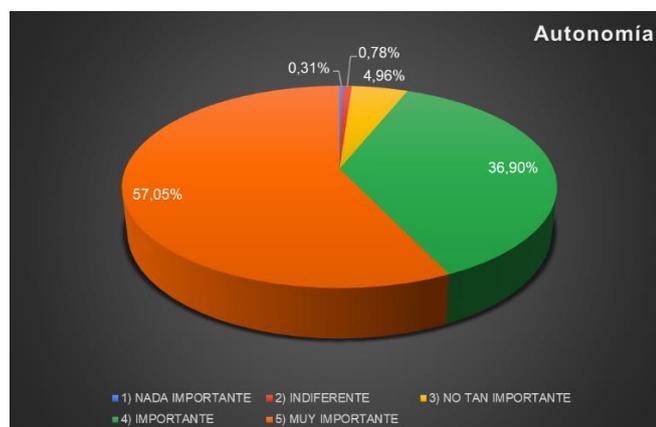
$\sigma = 0,03$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Calidez; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Como sexto análisis se detalla la encuesta referente a la dimensión de la Autonomía, donde el colaborador interno opina que debería existir dentro de la organización, el cual consta de seis preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta de la Autonomía en el Apéndice G.

Por consiguiente, se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta Autonomía. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas referente a la Autonomía, los trabajadores internos en promedio lo consideran con un grado de valoración importante en que se manifieste dentro de la empresa; a pesar de que un 57,05% de que los trabajadores lo calificaron como muy importante. Seguido de un 36,90% en considerarlo importante; 4,96% en no tan importante; apenas un 0,78% en

indiferente y un 0,31% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 14.* Análisis estadístico de la dimensión Autonomía.

Como punto adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Autonomía. Obteniendo como resultado que la pregunta: a) Que en mi cargo laboral tenga autonomía suficiente para trabajar a mi gusto; y b) Desde mi puesto de trabajo pueda plantear propuestas de mejoras que logren aportar a la productividad y rendimiento de mis funciones. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso de igual manera se realizó el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos; el cual según los resultados se acercan a cero, indicando que los datos muestran una tendencia mucho más cercana a la media, donde la dispersión de datos es la adecuada. A continuación se muestra el análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 8.

Tabla 8

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Autonomía*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)^2</b>
1	2	2	2	0,31%	0,00	-3,50	12,22
2	5	10	7	0,78%	0,01	-2,50	6,23
3	32	96	39	4,96%	0,06	-1,50	2,24
4	238	952	277	36,90%	0,43	-0,50	0,25
5	368	1840	645	57,05%	1,00	0,50	0,25
Total	645	2900		100,00%			21,19

$X = 4,50$  Media Aritmética (Promedio)

$Me = 323$  Posición  $\sigma^2 = 0,16$  Varianza

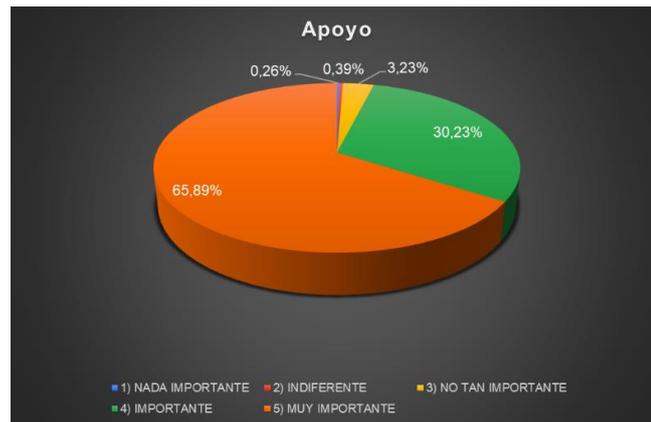
$Me = 5$   $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

$\sigma = 0,03$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Autonomía; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

Como último análisis se detalla la encuesta referente a la dimensión del Apoyo, que el colaborador interno opina que debería plantearse dentro de la organización, el cual consta de seis preguntas mediante una valoración de escala de Likert de cinco puntos. Ver modelo de encuesta del Apoyo en el Apéndice H.

Por lo tanto, se procedió a realizar el cálculo respectivo del nivel de importancia promedio que estima el colaborador interno a cada ítem de la encuesta en referencia al Apoyo dentro de la organización. Donde utilizando estadística descriptiva de datos simples se procede a hallar el cálculo del promedio (Media aritmética) de la dimensión, obteniendo como resultado 4,61; esto quiere decir que de las 129 encuestas realizadas, el colaborador interno en promedio considera al Apoyo con un grado de valoración muy importante en que se manifieste dentro de su organización con un peso del 65,89% de los casos. Seguido de un 30,23% en considerarlo importante; 3,23% en no tan importante; apenas un 0,39% en indiferente y un 0,26% en nada importante. A continuación se lo muestra en la siguiente figura.



*Figura 15.* Análisis estadístico de la dimensión Apoyo.

Adicional, también se procedió a calcular el valor máximo por nivel de valoración de la escala de Likert de los puntos cuatro y cinco, que significan importante y muy importante, respectivamente; con el propósito de conocer cuáles fueron las preguntas de mayor importancia para los trabajadores en cuanto a la encuesta Apoyo. Obteniendo como resultado que la pregunta: a) Recibir retroalimentación sobre sus funciones o tareas de trabajo; y b) Que la empresa brinde a sus empleados conocimientos tecnológicos y de información actualizada. Fueron consideradas de mayor relevancia por los trabajadores.

Finalmente, para este caso se realizó también el cálculo de la varianza y desviación estándar, para poder conocer el nivel de dispersión de datos; el cual según los resultados acerca a cero, indicando que los datos muestran una tendencia mucho más cercana a la media, donde la dispersión de datos también denota un nivel óptimo. A continuación se muestra el correspondiente análisis estadístico en la siguiente tabla. Ver Tabla 9.

Tabla 9

*Cálculo Estadístico de la Dimensión Apoyo*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>xi*fi</b>	<b>Fi</b>	<b>ni</b>	<b>Ni</b>	<b>(xi - X)</b>	<b>(xi - X)^2</b>
1	2	2	2	0,26%	0,00	-3,61	13,04
2	3	6	5	0,39%	0,01	-2,61	6,82
3	25	75	30	3,23%	0,04	-1,61	2,60
4	234	936	264	30,23%	0,34	-0,61	0,37
5	510	2550	774	65,89%	1,00	0,39	0,15
Total	774	3569		100,00%			22,98

$X = 4,61$  Media Aritmética (Promedio)

$Me = 388$  Posición  $\sigma^2 = 0,18$  Varianza

$Me = 5$   $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

$\sigma = 0,03$  Desviación Estándar

*Nota.* Desarrollo de estadística descriptiva de datos simples para la obtención del cálculo de la media aritmética con el propósito de conocer el nivel de valoración promedio de la dimensión Apoyo; el cual se muestra también el grado de dispersión de los datos.

**Resumen**

Los resultados las encuestas fueron tabulados a través del software operativo Microsoft Excel, para poder procesar las tablas representativas de codificación y de conceptos dimensionales. Seguido de la aplicación de estadística descriptiva de datos simples, así como también funciones matemáticas, de lógica y estadísticas, para la correspondiente formulación de datos, como el cálculo de la muestra, frecuencias relativas y medias aritméticas. Posteriormente, se procedió a calcular las respectivas medidas de dispersión como la varianza y la desviación estándar en cada uno de los casos, para poder obtener el nivel de dispersión de datos que existen en cada una de las correspondientes dimensiones con referencia al modelo de estudio Hellriegel y Slocum.

La población total que conforman los colaboradores internos de la empresa es de 193 trabajadores. Por tanto, para el desarrollo del cálculo de la muestra se ha conseguido implementar el uso de fórmulas estadísticas de poblaciones finitas,

obteniendo como resultado un total de 129 encuestas, correspondientes a la muestra poblacional.

Por consiguiente, dicha recolección de datos, se lo gestionó mediante encuestas electrónicas a través de la herramienta tecnológica Google Form y Google Drive. Donde dichas encuestas fueron tabuladas con referencia al modelo de estudio de Hellriegel y Slocum, donde se incluye las siete dimensiones para evaluar el clima organizacional, y son: (a) estructura, (b) aspectos físicos, (c) recompensa, (d) consideración, (e) calidez, (f) autonomía, y (g) apoyo.

Para el correspondiente análisis de fiabilidad de los datos del modelo de encuesta basado en el estudio de Hellriegel y Slocum. Se tomó como referencia una prueba piloto en base al 10% del tamaño de la muestra para poder validar el coeficiente de fiabilidad, Alfa de Cronbach. Donde al redondear su resultado al 73%, esto demostraría que se trata de una confiabilidad muy buena, donde la prueba piloto es aceptada y que la encuesta puede ser aplicada en la investigación.

En cuanto a los resultados estadísticos. Para el primer análisis corresponde a la dimensión de Estructura Organizacional, donde los resultados señalan que los colaboradores internos en promedio consideran a la estructura organizacional con un grado de valoración muy importante correspondiente al 66,61% de los casos; siendo las preguntas: a) que la empresa disponga de políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos, así como también sus funciones; debidamente descritas, conocidas y acatadas por toda la organización; y b) que la empresa explique detalladamente los lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los colaboradores. De mayor relevancia por los colaboradores.

Como segundo análisis, se encuentra la dimensión de Aspectos Físicos, donde de acuerdo a los resultados de las encuestas, los colaboradores internos consideran a los

aspectos físicos con grado de valoración muy importante dentro de la empresa, correspondiente al 74,42% de los casos; siendo la pregunta: a) que tus herramientas, equipos e implementos de trabajo funcionen adecuadamente. De mayor relevancia por los trabajadores.

Como tercer análisis, se presenta la dimensión Recompensa Organizacional, donde los resultados demuestran que los trabajadores internos consideran a las recompensas con un grado de valoración muy importante siendo el 71,32% de los casos; siendo la pregunta: a) Que la empresa cumpla con de todos los beneficios por ley. De mayor relevancia por los trabajadores.

De acuerdo al cuarto análisis, corresponde a la dimensión de la Consideración, donde según resultados de las encuestas, los colaboradores internos consideran a esta dimensión con un grado de valoración dentro de la organización, con el 51,68% de los casos. siendo las preguntas: a) que tu jefe esté pendiente de las necesidades de su equipo; y b) que la empresa realice reuniones para detectar necesidades y/o sugerencias. De mayor relevancia por los trabajadores.

Como quinto análisis, se encuentra la dimensión de la Calidez Organizacional, donde según resultados, el colaborador interno lo manifiesta con un grado de valoración muy importante con el 65,63% de los casos. Siendo la pregunta: a) Que tu jefe promueva el crecimiento productivo del equipo. Fue considerada de mayor relevancia por los trabajadores. De mayor relevancia por los colaboradores.

Como sexto análisis, se presenta la dimensión de la Autonomía, donde de acuerdo a los resultados de las encuestas, los colaboradores internos consideran a la autonomía con grado de valoración importante dentro de la organización, correspondiente al 65,63% de los casos. Siendo la pregunta: a) desde mi puesto de

trabajo pueda plantear propuestas de mejoras que logren aportar a la productividad y rendimiento de mis funciones. De mayor relevancia por los colaboradores.

Finalmente, como último análisis corresponde a la dimensión del Apoyo, donde según resultados de las encuestas, los colaboradores internos consideran a esta dimensión con grado de valoración muy importante dentro de la organización, siendo el 65,89% de los casos. Siendo la pregunta: a) Que la empresa brinde a sus empleados conocimientos tecnológicos y de información actualizada. Fue considerada de mayor relevancia por los trabajadores. De mayor relevancia por los colaboradores.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

De acuerdo a los resultados de las encuestas y con referencia al modelo de estudio de Hellriegel y Slocum, se pudo evidenciar el nivel de importancia que significa para cada colaborador interno acerca del clima laboral de la empresa; donde se permitió evaluar cada una de las siete dimensiones, que conllevan a que se pueda manifestar un clima organizacional agradable, óptimo y productivo, y que a la vez pueden influir en la motivación de los trabajadores.

Adicional, se pudo concluir que para los colaboradores el nivel de estructura, aspectos físicos, las recompensas y el apoyo, que se establecen dentro de la organización, se consideran aspectos muy importantes por los trabajadores; mientras que las dimensiones de consideración, calidez y autonomía se encuentran en un grado de valoración menor, por el cual lo consideran solo de un nivel importante.

También se puede concluir que, con los resultados obtenidos, la empresa conoce qué dimensiones son consideradas muy valiosas para los trabajadores, y en dónde la misma podría plantear de manera mucho más acertada, las respectivas recomendaciones o cambios para poder alcanzar un clima organizacional óptimo el cual pueda influir en la motivación de sus colaboradores internos. Por ello, al conocer las preguntas que más predominaron de acuerdo a su nivel de importancia por cada dimensión, donde se involucran las políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos, y los lineamientos formales de la organización; donde también se verifique que el espacio físico y la infraestructura sean libres de riesgos y accidentes; el cumplimiento por parte de la organización con todos los beneficios por ley, y que realice evaluaciones de desempeño para medir los rendimientos; la puntualidad en los acuerdos de trabajo por parte de los jefes inmediatos; así como también en la parte de la calidez humana, que se

festejen los cumpleaños; el nivel de autonomía suficiente en el cargo de trabajo; y que la empresa brinde a sus colaboradores conocimientos tecnológicos y de información siempre actualizada. Sin duda, son los principales factores por los cuales tuvieron mayor relevancia en toda la encuesta.

### **Recomendaciones**

Tal como se lo mencionó en el capítulo 2 de este Artículo Profesional, donde Juárez (2012) manifestó que conocer el clima laboral que existe dentro de una organización, proporcionaría una retroalimentación a los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y que permitiría además, poder incluir cambios tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores. Por tal razón, se recomienda realizar reuniones de ciclo dentro de la empresa, ya sean mensuales o trimestrales; para poder brindar a los trabajadores una retroalimentación acerca de los rendimientos de producción y tiempos de ejecución de tareas; y también poder realizar una breve evaluación en referencia al clima laboral, con el propósito de poder obtener opiniones, quejas o sugerencias acerca del clima manifestado dentro de la empresa.

Se recomienda que la empresa implemente una comunicación interna organizacional adecuada, al igual que el desarrollo de gestión del departamento de recursos humanos, actuando como un factor de motivación personal, origen de transmisión y promoción cultural hacia los trabajadores, y por el cual impulsa la cohesión y mejora el desarrollo, potencializando los comportamientos productivos.

Al ver que los resultados de las encuestas en donde las dimensiones de recompensas y apoyo, según los trabajadores lo sostuvieron en un nivel muy alto de importancia; se sugiere a la empresa, que se apliquen evaluaciones de desempeño para medir los rendimientos y metas alcanzados, donde posteriormente se puedan recompensar a los

colaboradores internos por cumplir las tareas más allá de las metas proyectadas, de una manera ya sea monetaria o afectuosa.

### **Contribuciones Teóricas y Prácticas**

Se ha evidenciado que el clima organizacional manifiesta un amplio recorrido histórico acerca del impacto que genera en la motivación de los colaboradores dentro de una organización. Es por ello, que el aporte de las diversas teorías de la administración; aquellas que se centran en analizar, entender y delinear el comportamiento de las empresas, donde a su vez incluyen la motivación laboral; se convierte en la actualidad un tema de suma importancia en la gestión empresarial.

Tal es el caso de la Teoría de las Necesidades de McClelland, así como también la Teoría de la Atribución y la Teoría de las Expectativas, las cuales contribuyen teóricamente a que las empresas e investigadores puedan comprender, cuáles son las distintas necesidades que manifiestan los trabajadores, y aquellas que pueden influir de manera directa e indirecta, en crear un alto nivel de satisfacción a cambio de una postura de mayor productividad.

Adicional, se considera importante mencionar que el estudio de Hellriegel y Slocum aplicado en este artículo profesional, contribuiría a que las organizaciones o las empresas puedan aplicar en la práctica dicho instrumento de medición para poder analizar el tipo de clima organizacional que mantienen con sus colaboradores, brindando una amplia retroalimentación de motivación laboral en base a siete dimensiones que lo constituyen. Donde dichas dimensiones, parten desde la estructura organizacional, los aspectos físicos de la empresa, el nivel o tipo de recompensas, la consideración, la calidez que existe o se desearía internamente, la autonomía y el apoyo que se manifiesta dentro de la organización.

Sin duda, de acuerdo a la revisión del presente artículo profesional, detalla aquellos elementos motivantes para que un trabajador pueda alcanzar su satisfacción laboral, y por ende genere un aumento en su actitud y postura en su cargo y funciones de trabajo. Y como consecuencia de ello, exista un aumento en la rentabilidad y producción de la empresa.

### **Futuras Investigaciones**

El desarrollo del presente artículo profesional permitiría que otras organizaciones e investigadores, puedan optar por el presente modelo de investigación en base al estudio de Hellriegel y Slocum, mediante la evaluación de dimensiones que determinan el clima organizacional de una empresa. Donde a su vez, le permitiría a la organización y al investigador tener claro los puntos a mejorar, cambiar y fortalecer en su gestión interna, buscando la motivación del colaborador y el desarrollo productivo.

La realización de este artículo profesional quedaría como modelo aplicable hacia futuras investigaciones que deseen conseguir una evaluación del clima organizacional en base a dimensiones que determinarían la motivación del trabajador. Entre las dimensiones que se conseguirían a evaluar se encuentra la estructura organizacional, el cual determina el vínculo con la autoridad, los equipos formales de labor, las distintas áreas o departamentos, y los lineamientos formales de cargo de conciencia.

La dimensión de los aspectos físicos, brindaría la medición de afecto o afección que tienen los colaboradores internos en relación a los elementos físicos de la empresa o entorno laboral.

También se conseguiría evaluar las recompensas que existen dentro de la organización, que se refiere al nivel de compensación a cambio del esfuerzo que emplean los colaboradores para realizar una función laboral bien ejecutada. Así como

también la consideración, que correspondería a las expectativas y percepciones que los trabajadores tienen en relación al nivel de colaboración o aportación en los procesos decisivos dentro de la empresa.

La Calidez también se vuelve una dimensión idónea a evaluar con el presente modelo, ya que la sensación o captación que los trabajadores manifiestan ante la presencia de una buena fraternidad en el lugar de trabajo, se vuelve vital para la motivación interna laboral.

Adicional, otra dimensión que se puede conseguir a evaluar es la autonomía, donde se mide el nivel de seguridad y confianza que existe con el colaborador.

Finalmente, el apoyo trata de una dimensión que simboliza el afecto del equipo con relación a la cooperación y apoyo que existe entre los colaboradores dentro de la organización, por lo tanto, se convierte en otra dimensión valiosa dentro del modelo de estudio del presente artículo profesional para futuras investigaciones.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2a ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Madrid, España: Editorial Wolters Kluwer.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a ed.). México DF, México: Editorial Pearson Education, Inc.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.). México DF, México: Impresora y editora Rodríguez.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF, México: Editorial Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México DF, México: Editorial Pearson Education, Inc.
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington, Estados Unidos: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Blake, J. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.

- Driver, M. (1992). *Career Concepts: A New Approach to Career Research*, en *Career Issues in Human Resource Management* (pp. 23-34). Nueva York, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Juárez, A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., & García, B. (2009, 29 de marzo). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 12(1), 1 -8.
- López, J. (2005, 18 de julio). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Agüero, J. (2007, 6 de octubre). Teoría de la Administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7(1), 1-27.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Colecciones educativas en salud pública*. 1(8), 129 – 159.
- Medina, A., Ávila, A. (2002, 8 de abril). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*. 19(3), 262-272.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015, 4 de marzo). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. 1(3). 1-4.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista de Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6), 62-89.

- García, M. (2009, 4 de julio). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*. 1(42), 43-61
- Martínez, E., Molina, J., Parada, I. (2020). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte sanitario*. 18(3), 1-12.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.
- Tamayo, M., & Traba, Y. (2010, noviembre). Modelo teórico de clima organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*. 1-12.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*. 1(232), 109-130.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional* (Tesis doctoral), Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México.
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad* (Tesis doctoral), Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Marrugo, M., & Pérez, B. (2012). *Análisis de la Teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE"* (Tesis doctoral), Universidad de Cartagena; Cartagena de Indias, Colombia.
- Mármol, F. (2014). *El clima organizacional y su impacto en la motivación de los clientes internos de la empresa Pongarbel S.A.* Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Pineda, P. (1995). *La evaluación de la formación en las organizaciones: situación y perspectiva*. Universidad Autónoma de Barcelona, Madrid, España.

La O, i., Cuza, E., Ramos, E., Molina, M., & López, M. (2011). *La comunicación organizacional: un acercamiento necesario*. Universidad de Málaga, Málaga, España.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

Morillas, A. (2007). *Muestreo en poblaciones finitas*. Universidad de Málaga, Málaga, España.

EMIS (2020). *Company data, industry analysis, research, news and M&A – Prindex S.A. (Ecuador)*. Publicado el 20 de enero del 2020. Recuperado de:

[https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Prindex\\_SA\\_es\\_3979238.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Prindex_SA_es_3979238.html)

## Apéndice A: Modelo de encuesta de la Estructura Organizacional

### Encuesta de Clima Organizacional

**Área de trabajo:** (Área Administrativa / Área de Producción)

**Edad:**

**Sexo:** (M / F)

1. Por favor, en referencia a la *estructura organizacional* que debe plantearse dentro de una organización, y de acuerdo a una escala del 1 al 5, califique el grado de importancia que usted considera a cada uno de los siguientes puntos, en donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que se establezca un adecuado organigrama administrativo basado en actitudes y conocimientos	
2.	Que la empresa disponga de un organigrama escrito, conocido y que sea acatado por toda la organización	
3.	Que la empresa disponga de políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos, así como también sus funciones; debidamente descritas, conocidas y acatadas por toda la organización	
4.	Que la empresa disponga de una estructura interna correctamente estructurada y que cuente con el personal adecuado en base a la experiencia y conocimientos necesarios de acuerdo a la naturaleza y exigencias de la empresa.	
5.	Que la empresa explique detalladamente los lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los colaboradores	

### Apéndice B: Modelo de encuesta de los Aspectos Físicos

2. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted consideraría a cada uno de los puntos en referencia a los *aspectos físicos* dentro de una organización, en una escala del 1 al 5. En donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que tus herramientas, equipos e implementos de trabajo funcionen adecuadamente	
2.	El espacio físico que dispongas en tu área de trabajo	
3.	La iluminación en tu área de trabajo	
4.	Que los puestos de trabajo cuenten con infraestructura libre de riesgo y accidentes	
5.	Que en toda la organización exista señalizaciones de prevención, seguridad e higiene en general, para prevenir accidentes e incidentes de trabajo.	
6.	Que exista un ambiente agradable de trabajo	

### Apéndice C: Modelo de encuesta de la Recompensa Organizacional

3. Por favor, en referencia a la *recompensa organizacional* que debe plantearse dentro de una organización, y de acuerdo a una escala del 1 al 5, califique el grado de importancia que usted considera a cada uno de los siguientes puntos, en donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que tengas el sueldo adecuado a tus funciones	
2.	Que la empresa realice evaluaciones de desempeño para medir los rendimientos	
3.	Que la empresa cumpla con de todos los beneficios por ley	
4.	Que existan bonos de productividad	
5.	Que exista puntualidad en los pagos	
6.	Que se recompensen a los trabajadores por cumplir tareas más allá de las metas proyectadas	

### Apéndice D: Modelo de encuesta de la Consideración

4. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted consideraría a cada uno de los puntos en referencia a la *consideración* que debe existir dentro de una empresa, en una escala del 1 al 5. En donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que el dueño de la empresa o tu jefe te diga que eres un empleado eficiente y te estreche la mano	
2.	Que existan cargas de trabajo a los empleados	
3.	Que tu jefe inmediato sea puntual en sus acuerdos de trabajo	
4.	Que tu jefe esté pendiente de las necesidades de su equipo	
5.	Que exista una estricta supervisión a los empleados en cuanto a sus funciones de trabajo	
6.	Que la empresa realice reuniones para detectar necesidades y/o sugerencias	

### Apéndice E: Modelo de encuesta de la Calidez Organizacional

5. Por favor, en referencia a la *calidez organizacional* que debe existir dentro de una organización, y de acuerdo a una escala del 1 al 5, califique el grado de importancia que usted considera a cada uno de los puntos, en donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que exista buena interacción y respeto con los compañeros y jefes de trabajo	
2.	Que exista respeto de etnias sociales en tu lugar de trabajo (mestizo, blanco, negro, mulato, etc.)	
3.	Que el sitio de trabajo sea un lugar donde se respete la vida privada y el tiempo libre	
4.	Que tu jefe promueva el crecimiento productivo del equipo	
5.	Que no existan conflictos en el lugar de trabajo	
6.	Que festejen tu cumpleaños	

### Apéndice F: Modelo de encuesta de la Autonomía

6. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted consideraría a cada uno de los puntos en referencia a la *autonomía* que debe existir dentro de una organización, en una escala del 1 al 5. En donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que en mi cargo laboral tenga autonomía suficiente para trabajar a mi gusto	
2.	Que la empresa me permita ser proactivo y creativo para la obtención de resultados	
3.	Tener un alto grado de responsabilidad personal sobre las funciones que realizo	
4.	Desde mi puesto de trabajo pueda plantear propuestas de mejoras que logren aportar a la productividad y rendimiento de mis funciones	
5.	Que la empresa otorgue a los colaboradores la libertad de poder cederles la capacidad de decisión sobre determinados asuntos dentro de la empresa	

### Apéndice G: Modelo de encuesta del Apoyo

7. Finalmente, en referencia al *apoyo* que debe existir hacia los colaboradores internos dentro de una empresa, y de acuerdo a una escala del 1 al 5, califique el grado de importancia que usted considera a cada uno de los puntos, en donde:

1 = nada importante

2 = indiferente

3 = no tan importante

4 = importante

5 = muy importante

**Guía:** ¿Qué tan importante consideras.....?

No.		Grado de importancia
1.	Que la empresa brinde capacitación constante a los empleados acerca de sus funciones de trabajo	
2.	Que la empresa brinde a sus empleados conocimientos tecnológicos y de información actualizada	
3.	Que la empresa impulse capacitaciones a los trabajadores acerca del crecimiento personal	
4.	Que la empresa implemente talleres sobre administración del tiempo en los procesos productivos para ser más eficiente	
5.	Recibir retroalimentación sobre sus funciones o tareas de trabajo	
6.	Que la empresa pueda otorgar bonos en base a rendimientos para poder destinarlos en alimentos, salud o educación	