



Cuadernos Latinoamericanos de Administración  
ISSN: 1900-5016  
ISSN: 2248-6011  
cuaderlam@unbosque.edu.co  
Universidad El Bosque  
Colombia

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INDUSTRIAS ECUATORIANAS DE CALZADO

---

**Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo; Ortiz del Pino, Ángel Rogelio**  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INDUSTRIAS ECUATORIANAS DE CALZADO  
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 26, 2018  
Universidad El Bosque, Colombia  
**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163003>

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INDUSTRIAS ECUATORIANAS DE CALZADO

## ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ECUADORIAN FOOTWEAR INDUSTRIES

*Segundo Gonzalo Pazmay Ramos 1.*

*Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador*  
spazmay@pucesa.edu.ec

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163003>

*Ángel Rogelio Ortiz del Pino 2.*

*Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador*  
aortiz@pucesa.edu.ec

Recepción: 24 Julio 2017  
Aprobación: 19 Junio 2018

### RESUMEN:

El objetivo de este estudio, es medir la percepción del clima organizacional por medio de cinco factores: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo, y motivación, en empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, Ecuador. Al respecto, se utilizó un método cualitativo a través de encuesta para medir el Clima organizacional, con análisis de consistencia interna mediante el índice alfa de Cronbach, dando un valor de 0,757. Se aplicaron 282 cuestionarios de encuesta in situ, al personal operativo de 17 empresas productoras de calzado. Los resultados procesados por medio del programa SPSS, generaron resultados con medias aritméticas en cada factor, siendo los factores de comunicación (3.02), liderazgo (3.20), y motivación (3.47), como los mejor valorados y los factores de condiciones de trabajo: (2.47), y compensaciones: (2.65) como los menos valorados por los encuestados. Se observa que, en estas organizaciones la comunicación fluye sólo cuando está relacionada al cumplimiento de tareas; el personal se siente bastante motivado en el trabajo; y, existe un liderazgo Directivo; pero, las compensaciones no satisfacen plenamente a todo el personal; y, las condiciones de trabajo se consideran como tolerables.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, comportamiento organizacional, psicología del trabajo, gestión del talento humano.

### ABSTRACT:

The objective of this study, is to measure the perception of the organizational climate through five factors: working conditions, compensation, communication, leadership, and motivation, in companies producing shoes in the province of Tungurahua, Ecuador. In this regard, a qualitative method was used through a survey to measure the organizational climate with internal consistency analysis using the index Cronbach's alpha, giving a value of 0.757. However, (282) survey questionnaires were applied in situ, to the operational staff of 17 footwear producing companies. The results obtained through the SPSS program, they generated results with arithmetic averages in each factor, being the communication factors (3.02), leadership (3.20), and motivation (3.47), as the best valued and factors of working conditions: (2.47), and compensations: (2.65) as the least valued by the respondents. It is observed that, in these organizations communication flows only when it is related to the fulfillment of tasks; the staff feels quite motivated at work; and, there is leadership executive; but, the compensations do not fully satisfy all the staff; and, the working conditions are considered as tolerable.

**KEYWORDS:** organizational climate, organizational behavior, work psychology, human talent management.

---

### NOTAS DE AUTOR

1. Master of Arts en Psicología Industrial (1987), Fairleigh Dickinson University, Madison, New Jersey, USA. Licenciado en Psicología Industrial (1985), Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
2. Magíster en Administración de Empresas (2014), Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Magíster en Docencia y Currículo para la Educación Superior (2009) y Licenciado en Ciencias Administrativas (2002), de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

## 1. INTRODUCCIÓN

Se debe considerar que luego de un período de recesión, debido a la libre importación de calzado especialmente de origen chino y de los países vecinos “a tal extremo que para el año 2008 de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados” (Naranjo y Burgos, 2010, p. 2), lo que motivó al gobierno a adoptar medidas proteccionistas, a través de la imposición de aranceles, ya sean estos específicos o ad-valorem. Una de las medidas adoptadas, ya en forma específica, fue la salvaguardia aplicada a principios del año 2009, que consistió en gravar con arancel de 10 dólares por cada par de zapatos importados, lo que tuvo un efecto positivo en la reducción de las importaciones de zapatos. A pesar de la crisis financiera internacional, no cabe duda, que este sector se ha reactivado, asegurando la producción y empleo de cientos de trabajadores, que dependen de esta actividad.

En la provincia de Tungurahua, Ecuador, el sector productivo de calzado tiene enorme importancia, ya que genera 100.000 empleos directos y medio millón de ecuatorianos están relacionados con esta industria, de éstos “casi un tercio de trabajadores son obreros calificados; 6.1% del total tienen nivel de tecnólogos, 12% poseen título profesional y 3,6% algún postgrado. Los obreros no calificados y los bachilleres representan el restante 50% de la fuerza laboral” (Oleas 2011, p. 15).

Según la Revista Líderes (s.d.), el 50% de la producción nacional de calzado, se realiza en esta provincia, donde la producción de calzado es la primera actividad de manufactura en la misma. Como se ve, el impacto socioeconómico de este sector en la sociedad es indiscutible y el conocer el clima organizacional que existe en estas empresas, permitirá descubrir las dinámicas organizacionales internas y mejorar el ambiente laboral.

El objetivo de esta investigación, es describir el clima organizacional (CO) que existe en las empresas ecuatorianas productoras de calzado. El CO, es uno de los conceptos determinantes para mejorar el desempeño laboral de las organizaciones, pues en el corto y mediano plazo ayuda a incrementar la productividad. Lamentablemente en muchos casos, a los gerentes y directivos “les ha tomado mucho tiempo, darse cuenta de que los aspectos “ligeros” de los recursos humanos, pueden tener una función decisiva en el éxito (o fracaso) de una organización” (Furnham, 2006). Así, el entender el CO de estas empresas, orientará intervenciones organizacionales para mejorarlo.

## 2. MARCO TEÓRICO

En teoría organizacional, clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional, de las características particulares de una empresa, como afirman (Franklin & Krieger, 2011) “clima organizacional es la manifestación más visible de la cultura organizacional”.

Uno de los enfoques más utilizados para analizar el clima organizacional, parte de la teoría de los sistemas usados en sus inicios por Likert (1968), citado en Peña, Días y Olivares (2015), señalando que el comportamiento adoptado por las personas en el trabajo, es causado por las condiciones organizacionales que los empleados perciben.

El CO, es un tema de creciente impacto en el ámbito empresarial, toda vez que, incide en la productividad de las organizaciones y el desempeño laboral, esto implica admitir la participación, motivación y un efectivo estilo de liderazgo (Marchant, 2006). Con relación a la participación, es importante poner el énfasis en el individuo, sin soslayar la productividad, ya que “las empresas en la que los empleados trabajan a gusto y tienen menos conflictos laborales, son las que obtienen mejores resultados, en algunos casos, hasta un 30% pueden crecer los beneficios” (Silva, Santos, Rodríguez, & Hernando, 2008); en cuanto a la motivación, es prioridad tomar en cuenta las teorías motivacionales, que impulsan a los individuos a la acción y en este sentido Davis (1983), afirma que un “comportamiento organizacional eficiente es crear una motivación positiva” (Davis, 1983); y, por último adaptar el estilo de liderazgo para crear un ambiente adecuado, en que los individuos, trabajando en equipo logren metas y objetivos previamente establecidos. Así lo resaltan Flores,

Vega, & Chávez (2015) cuando dicen que, el CO es un punto sensible y difícil de cambiarlo y se requiere que los directivos desarrollen capacidades estratégicas, técnicas, interpersonales y emocionales para provocar un cambio organizacional.

El CO, es un intangible que no se puede ver ni tocar, pero se lo puede sentir, porque está presente en todas las organizaciones (Davis, 1983). Es como el aire que se respira, que las caracteriza y las vuelve únicas, es como afirma Cardona y Zambrano (2014), el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, en tanto que las características personales de un individuo, configuran las características propias de su personalidad. Se puede considerar entonces que, el CO en cuanto a su mantenimiento debe ser una tarea de todos, pero principalmente de todos los niveles gerenciales (alta dirección, gerencia media y gerencia de primera línea), es decir, de arriba hacia abajo y ellos, son los indicados para que el personal se adapte a una gran variedad de situaciones y mantenga la motivación y satisfaga sus necesidades. Chiavenato (2011), menciona que tal adaptación, no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización.

Existe una diversidad de modelos y de instrumentos para medir el clima organizacional y que han sido aplicados en muchas organizaciones, ya sean privadas o estatales. Estudios para analizar el clima organizacional en el sector calzado en el país, no existen, lo que ha motivado a realizar esta investigación.

Cabe recalcar que en países como Colombia, se han realizado investigaciones conceptuales sobre clima organizacional y su diagnóstico (García, 2009; Ucrós & Gamboa, 2010), también estudios de clima organizacional para el sector salud y manufactura (Arriola, Salas & Tania, 2011; Bernal *et al.*, 2015); análisis del clima organizacional en el sector hotelero en la ciudad de Cartagena (Barreto & Sierra, 2010); en México, se han realizado estudios en el sector estatal (Chiang, Salazar, Huerta, & Partido, 2008); en Venezuela, también se han realizado investigaciones sobre el clima organizacional y desempeño laboral del personal, en empresas de vigilancia de Costa Oriente del Lago (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Para el diagnóstico, es necesario indagar sobre las herramientas que se han desarrollado para este fin. Así, Litwin y Stringer (1968) desarrollaron un cuestionario basado en la teoría motivacional de Atkinson y McClelland (1948), en las que se utilizó 7 dimensiones y 50 ítems con baremos, que van desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo; Friedlander y Margulies (1969), propusieron 8 dimensiones y 64 ítems con una escala de 7, que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo; Pritchard y Karasick (1973), propusieron 10 dimensiones, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta, que va desde nunca es verdad hasta siempre es verdad; Méndez (2006) propone un instrumento llamado IMCOC o instrumento de medición del clima organizacional en Colombia, que contiene 45 preguntas y siete variables.

El concepto de clima organizacional, es estudiado desde diferentes enfoques, así García (2014), propone cuatro perspectivas para su estudio: perceptivo, estructural, funcionalista y empírico. Ucrós y Gamboa (2010), señalan que, para el estudio del clima organizacional, es necesario considerar tres factores: psicológicos individuales, grupales, y organizacionales, con una visión integral de todos estos factores. García Solarte (2009) señala tres enfoques: subjetivo, objetivo y de síntesis, en el estudio del clima organizacional.

Con estos antecedentes, los autores de la presente investigación analizan el clima organizacional en dos ejes:

- A través de las percepciones individuales y grupales (enfoque perceptual) y
- Como una manifestación de la estructura de la organización, o sea, el clima se forma porque los miembros de una organización están expuestos a unas mismas estructuras organizacionales particulares (enfoque estructural).

Desde esta perspectiva, tres factores escogidos: condiciones de trabajo, compensaciones y comunicación, responden al enfoque estructural; y los otros dos: liderazgo y motivación responden al enfoque perceptual. Es necesario recalcar que, este proceso de selección se vio reforzado con una encuesta, sobre los factores

más incidentales en el clima organizacional, según los administradores de las organizaciones ecuatorianas productoras de calzado; encuesta que, confirmó la relevancia de los factores seleccionados.

### 3. METODOLOGÍA

Es una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, que permite describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que, se pretenda analizar. Así, es un estudio descriptivo con diseño no experimental, ya que “se realizó sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Este es un estudio de campo, realizado en las instalaciones de las industrias de calzado asociadas a la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) seleccionadas, permitiendo obtener la información requerida a través de la aplicación de un cuestionario de encuesta, en cada uno de los puestos de trabajo.

Se analizó la información de la base de datos proporcionada por la CALTU. Depurada la información, se estableció que, de las 56 empresas socias a nivel nacional, 40 corresponden a la provincia de Tungurahua (71.43%), se excluyó, a las que no se dedican exclusivamente a la fabricación de calzado, como las de suelas, pieles, hormas, venta de maquinaria y comercialización de insumos. Se aplicaron 282 cuestionarios, a los trabajadores de 17 organizaciones (70.83%) de 24 empresas exclusivamente dedicadas a la producción de calzado.

Se buscó determinar cuáles eran los factores que incidían en el CO de estas industrias, proponiéndose para la investigación 5 factores: motivación, comunicación, compensaciones salariales, capacidad de liderazgo y condiciones de trabajo, como se observan en la tabla 1.

TABLA 1.  
Ítems propuestos para medir el clima organizacional.

Factores	Número de ítems	Cantidad de ítems
Motivación	1,2,3,4,5	5
Comunicación	6,7,8,9,10,11	6
Compensaciones	12,13,14,15,16	5
Liderazgo	17,18,19,20,21	5
Condiciones de trabajo	22,23,24,25,26,27	6
Total		27

Fuente: Elaboración propia, 2017

#### 3.1 Diseño del instrumento

Para obtener la información, se aplicó un cuestionario estructurado en 27 ítems, con cuatro alternativas de respuesta (4: siempre, 3: casi siempre, 2: rara vez y 1: nunca) en la escala de Likert. (Véase anexo 1). Los cuestionarios fueron contestados de forma confidencial y anónima. Este instrumento fue validado por cuatro expertos: dos en psicología industrial y dos directores de talento humano. Para medir el tiempo de aplicación y la efectividad del instrumento, se realizó una prueba piloto, que consistió en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y relevancia (Hernández *et al.*, 2010), en una de las empresas asociadas a la CALTU.

### 3.2 Indicadores estadísticos

Es necesario aclarar que, se realizó el cálculo del Coeficiente de Variación de cada factor y pregunta por no tener puntuaciones brutas, pues al tener puntuaciones continuas, no se pueden calcular puntuaciones Z; consecuentemente el índice más aconsejable, es el coeficiente de variación para poder comparar entre los factores. (Camarero, 2013). Es importante recordar que las distribuciones con un coeficiente de Variación (CV) menor a 1, son considerados de baja variación, mientras que los coeficientes de variación mayores a 1, son considerados de alta variación (Ratios, 2014). Aunque es recomendable, no generalizar estos rangos de variación, es preferible analizarlos de una manera específica y propia de cada investigación, considerando el tipo de investigación realizado. (Camarero, 2013)

Un índice adicional que sustenta la confiabilidad de los datos obtenidos, es el alfa de Cronbach, que es el que indica el grado de consistencia entre las preguntas realizadas. Así, a mayor alfa de Cronbach, mayor grado de asociación entre las preguntas. En esta investigación tenemos un alfa de Cronbach de 0,757. “En psicología una prueba debería presentar una confiabilidad de al menos 0.7, y preferentemente cercana a 0,9, para que la prueba sea útil. Algunas veces se consideran adecuados alfas de 0.6 o menores” (Aron & Aron, 2001)

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Se empieza presentando la media y coeficiente de variación de cada factor y de cada una de las preguntas que corresponden a ese factor. Y posteriormente, se analiza una matriz comparativa de los porcentajes de cada pregunta. Ver tablas 2, 3, 4, 5, 6.

TABLA 2.  
Factor Motivación. Media: 3.48, Coeficiente de Variación: 0.19.

Pregunta 1	Pregunta 5	Pregunta 2	Pregunta 4	Pregunta 3
Media: 3.89	Media: 3.67	Media: 3.55	Media: 3.18	Media: 3.03
CV: 0.09	CV: 0.17	CV: 0.19	CV: 0.24	CV: 0.24

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como se observa en la tabla 2, la media obtenida para el factor Motivación, indica que la mayoría de respuestas de los encuestados están entre las opciones casi siempre y siempre; y, el coeficiente de variación, indica que las respuestas están alrededor de la media obtenida.

TABLA 3.  
Factor Compensaciones. Media: 2.65, Coeficiente de Variación: 0.34.

Pregunta 12	Pregunta 15	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 16
Media: 2.90	Media: 2.84	Media: 2.69	Media: 2.56	Media: 2.34
CV: 0.33	CV: 0.28	CV: 0.31	CV: 0.38	CV: 0.39

Fuente: Elaboración propia, 2017

En la tabla 3, se ve que la media obtenida para el factor Compensaciones, indica que las respuestas de los encuestados están entre las opciones rara vez y casi siempre; según el coeficiente de variación, las respuestas no están mayormente dispersas en relación a la media de este factor.



TABLA 4.  
Factor Liderazgo. Media: 3.20, Coeficiente de Variación: 0.27.

Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21
Media: 3.74	Media: 3.43	Media: 3.41	Media: 2.77	Media: 2.64
CV: 0.15	CV: 0.21	CV: 0.30	CV: 0.40	CV: 0.35

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como se ve en la tabla 4, la media del factor Liderazgo, señala que la mayoría de respuestas están entre las opciones casi siempre y siempre, orientados mayormente a la opción Casi siempre; el nivel de dispersión de las respuestas en relación a la media es bajo, están concentradas mayormente alrededor de la media. Vale observar que, la diferencia de los coeficientes de variación de las preguntas 17 y 20, que miden este factor es llamativa, el nivel de dispersión respecto a la media es mucho mayor en la pregunta 20 que en la pregunta 17.

TABLA 5.  
Factor Condiciones de Trabajo. Media: 2.47, Coeficiente de Variación: 0.377

Pregunta 22	Pregunta 25	Pregunta 24	Pregunta 27	Pregunta 23	Pregunta 26
Media: 3.55	Media: 3.15	Media: 2.58	Media: 2.04	Media: 2.00	Media: 1.53
CV: 0.22	CV: 0.29	CV: 0.38	CV: 0.46	CV: 0.47	CV: 0.43

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5, se mira que la media del factor Condiciones de trabajo, indica que la mayoría de respuestas están entre las opciones rara vez y casi siempre; y, el coeficiente de variación, señala que las respuestas están alrededor de la media, sin mayor dispersión extrema de respuesta.

TABLA 6.  
Factor Comunicación. Media: 3.02, Coeficiente de Variación: 0.30

Pregunta 9	Pregunta 7	Pregunta 6	Pregunta 8	Pregunta 11	Pregunta 10
Media: 3.53	Media: 3.53	Media: 3.22	Media: 2.81	Media: 2.66	Media: 2.37
CV: 0.20	CV: 0.19	CV: 0.27	CV: 0.34	CV: 0.35	CV: 0.47

Fuente: Elaboración propia.

Como se advierte en la tabla 6, los valores calculados indican que las respuestas al factor Comunicación, están entre las opciones casi siempre y siempre, aunque casi exclusivamente en la opción casi siempre. El coeficiente de variación, indica que no existe mayor dispersión de las respuestas en relación a la media obtenida.

Ahora bien, una interpretación general de los resultados, con base en las medias obtenidas en los cinco factores, indican que los encuestados se sienten motivados en el trabajo, hay una comunicación medianamente fluida, un estilo de liderazgo Directivo, con alto interés en la ejecución de la tarea y bajo en el relacionamiento; y, las condiciones de trabajo de trabajo son percibidas como satisfactorias. El factor compensaciones, no presenta el mismo nivel obtenido en los factores antes mencionados, éste es percibido como medianamente insuficiente por los empleados.

A continuación, la tabla 7 describe los porcentajes respectivos de cada pregunta de los cinco factores estudiados en la investigación. Vale mencionar que, se realizó un análisis de los datos más relevantes de cada factor.

TABLA 7.  
Porcentajes comparativos de las 27 preguntas

FACTORES	Siempre 4 Porcentaje	Casi siempre 3 Porcentaje	Rara vez 2 Porcentaje	Nunca 1 Porcentaje
<b>Motivación</b>				
1 ¿Realiza su tarea con agrado?	90.40	7.80	1.80	0.00
2 ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?	65.20	25.20	8.50	1.10
3 ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?	26.50	52.10	20.20	1.40
4 ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?	37.90	46.10	12.40	3.50
5 ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?	73.80	19.90	5.30	1.10
<b>Comunicación</b>				
6 ¿Se comunica adecuadamente con su jefe?	48.60	27.70	21.30	2.50
7 ¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?	63.10	27.30	9.20	0.40
8 ¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?	28.40	34.80	26.20	10.60
9 ¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?	65.60	22.70	11.00	0.70
10 ¿Su jefe conoce sobre sus problemas?	21.30	22.70	27.70	28.40
11 ¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?	22.70	30.10	27.60	9.60
<b>Compensaciones</b>				
12 ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?	31.90	34.80	24.10	9.20
13 ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?	18.10	38.70	36.50	6.70
14 ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?	19.90	31.60	33.30	15.20
15 ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?	20.20	48.20	27.00	4.60
16 ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?	11.30	29.80	40.80	18.10
<b>Liderazgo</b>				
17 ¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?	80.50	13.50	6.00	0.00
18 ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?	57.10	29.80	12.40	0.70
19 ¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?	58.90	27.30	9.90	3.90
20 ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?	33.70	26.60	22.00	17.70
21 ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?	20.60	34.80	33.00	11.70
<b>Condiciones de trabajo</b>				
22 ¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?	70.20	17.40	9.20	3.20
23 ¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?	7.40	22.30	32.60	37.60
24 ¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?	22.00	26.60	37.90	13.50
25 ¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?	45.40	30.50	18.10	6.00
26 ¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?	1.40	4.60	39.40	54.60
27 ¿Le causa estrés su trabajo?	9.20	19.10	37.90	33.30



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se puede ver, en las preguntas correspondientes al factor Motivación en la tabla 7, la pregunta 1 indica que, la mayoría de los encuestados (90.4%) realizan sus tareas con agrado, es decir, los encuestados se sienten motivados para la realización de las tareas. Llama la atención, que, según los datos recopilados, no hay encuestados que realicen las tareas con total desagrado, hay un porcentaje de respuestas del 0% a la opción nunca. Se observa también que, si bien es alto el nivel de agrado en la realización de las tareas, no es una sensación diaria que los encuestados la tienen en la ejecución de las tareas; esto se interpreta, por los porcentajes contestados a la pregunta 2 con las opciones siempre (65.20%) y casi siempre (25.20%). En la pregunta 5, se observa que los encuestados en un gran porcentaje (73.80%) sienten el trabajo gratificante, es decir, las tareas les motivan. Un análisis global de este factor, nos indica que existe una alta motivación en los empleados para la realización de las tareas, perciben como muy gratificante el trabajo, están motivados para asistir al trabajo; aunque no siempre se sienten valorados por la realización del trabajo, ni siempre pasan los mejores momentos en el puesto de trabajo.

Siguiendo con el análisis del factor Comunicación, los datos recopilados a la pregunta 6, indican que hay una comunicación medianamente aceptable con el jefe (48.60 %), este valor señala que, de todas las veces que los empleados se comunican con el jefe (comunicación vertical), casi la mitad de las veces llega el mensaje enviado por los trabajadores al jefe. La información recopilada sobre la comunicación entre compañeros de trabajo (comunicación horizontal), indica que hay un porcentaje interesante (63.10 %) de intercomunicación entre compañeros de trabajo, solo una persona (0.4%) siente que nunca se comunica adecuadamente con los compañeros de trabajo. Los valores obtenidos para la pregunta 9, indica que la comunicación técnica y específica para cada tarea, si bien no siempre reciben toda la información requerida, presenta un porcentaje (65.60%) mayoritario de comunicación de información requerida para la ejecución de las tareas.

Con relación al factor Compensaciones, las respuestas a la pregunta 13 indican que existe una sensación dividida en cuanto a los beneficios y recompensas recibidas por los encuestados. Revisando los porcentajes para las opciones: siempre (18.10%) y casi siempre (38.70%), reflejan una actitud de satisfacción respecto a los beneficios y recompensas recibidos; por otro lado, los porcentajes correspondientes a las opciones: rara vez (36.50%) y nunca (6.70%), revelan una sensación de insatisfacción respecto a los beneficios y recompensas recibidos. Viendo los resultados de las respuestas a la pregunta 15, se observa que existe una mayoritaria sensación positiva a esta pregunta; es decir, los encuestados consideran que sus ingresos posiblemente mejoren por el trabajo. Si se refiere a la pregunta 16, los valores obtenidos indican que existe una sensación mayoritaria de insatisfacción, respecto a las necesidades solventadas con el salario recibido. Los porcentajes recopilados para las opciones: rara vez (40.80%) y nunca (18.10%), confirmarían esta sensación negativa de satisfacción de necesidades por el salario recibido. Un análisis holístico de las respuestas recopiladas para el factor compensaciones, indica que existe una opinión dividida de los encuestados respecto a este tema; si bien existe, una opinión ligeramente mayoritaria de sentirse reconocido por la empresa al logro de las metas; en un porcentaje ligeramente mayoritario, no consideran justo y equitativo el ingreso salarial, opinan que el salario no les permite satisfacer sus necesidades. En un porcentaje mayoritario, consideran al trabajo como una vía posible para mejorar los ingresos, y los beneficios y recompensas son considerados satisfactorios.

Respecto al factor Liderazgo, los datos recopilados a la pregunta 17, indican que existe un alto porcentaje de empleados que consideran factible cumplir las órdenes recibidas. El alto porcentaje (80.50%) respondido con la opción siempre nos orientan a esa conclusión. De todo el universo encuestado, no hubo un solo empleado que respondió con la opción nunca. Los datos recopilados a la pregunta 18 indican que existe una mayoritaria sensación de considerar buena la relación con los superiores; la opción siempre alcanza el 57.10% y la opción casi siempre llega al 29.80% de los encuestados, lo que corrobora esa sensación mayoritaria de considerar buena la relación vertical con los superiores. Los valores obtenidos de las encuestas, para la pregunta 19, indican que los empleados en su mayoría conocen sobre los reglamentos de la organización. Esta conclusión se

ve apoyada con los porcentajes obtenidos por la opción siempre (58.90%) y casi siempre (27.30%). El análisis global de este factor indica que existe una buena relación jefe-empleado, los empleados reciben información adecuada sobre los reglamentos de la organización y perciben como realizables sus tareas; la capacitación es en líneas generales dirigidas por la empresa. Los empleados sienten en un porcentaje ligeramente mayoritario, apoyo de la empresa al enfrentar problemas.

En cuanto al último factor de análisis: Condiciones de trabajo, los datos recopilados a la pregunta 22 indican que, el espacio físico es percibido como suficientemente adecuado para la realización del trabajo. El alto porcentaje respondido con la opción: siempre (70.2%) y casi siempre (17.40%), confirman esa interpretación. Los valores recopilados para la pregunta 25, indican que existe un porcentaje mayoritario de empleados, que consideran adecuada la temperatura e iluminación en el sitio de trabajo. El alto porcentaje alcanzado para la opción: siempre (45.40%) y casi siempre (30.50%), corrobora esta conclusión. Los valores recopilados a la pregunta 26, indican que, en un alto porcentaje no se ha presentado enfermedad alguna, causada por las condiciones laborales; los altos porcentajes (54.60%) a la opción nunca y (39.40%) a la opción rara vez, llevan a esta conclusión. Los datos indican que, los empleados se sienten seguros en cuanto a posibles peligros generados en el puesto de trabajo; las condiciones físicas del ambiente laboral, son consideradas adecuadas, generalmente no se han presentado problemas de salud generados por el trabajo.

## 5. CONCLUSIONES

Este artículo, midió la percepción del clima organizacional por medio de cinco factores y los datos recopilados indican que, los encuestados están motivados por el trabajo; esto es altamente significativo, en la medida que muestra que existe una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se puede trabajar con esta actitud para orientarla hacia la consecución de los objetivos organizacionales y favorecer un mejor clima organizacional.

La realidad económica, es un condicionante influyente en el factor de motivación laboral. Por un lado, los empleados no alcanzan a satisfacer todas sus necesidades con el sueldo recibido, requiriendo un aumento del mismo para satisfacerlas; por otro lado, las organizaciones nos están en capacidad económica de aumentar sueldos. El encontrar el punto de equilibrio entre estos factores, siempre va a ser un tema polémico y discordante.

El factor comunicación en las empresas encuestadas, está más orientado a la comunicación técnica, necesaria para la realización de las tareas, es decir, la comunicación fluye cuando se trata de problemas o preguntas relacionadas al ámbito laboral y específico de la tarea. Pero, aquella información relacionada con la vida personal del empleado, no fluye de la misma forma como la información técnica. Otro elemento importante, es el hecho de que las sugerencias e ideas realizadas por los empleados, no son generalmente tomadas en cuenta por las empresas.

En cuanto al factor liderazgo, se observa un estilo de liderazgo Directivo por parte de los dirigentes organizacionales, mismo que pondera más la tarea que las relaciones humanas en las empresas, los datos indican que existe una mayor preocupación por la tarea y que el nivel de relacionamiento es secundario para los administradores.

El factor condiciones de trabajo, refleja una percepción de satisfacción por parte de los empleados, esto es, consideran adecuadas las condiciones físicas en las que realizan las tareas. Por último, en el factor compensaciones la percepción del personal, es de insatisfacción con relación a los beneficios y recompensas otorgados por la empresa.

Frente a este panorama del CO diagnosticado, se propone fortalecer los factores que puntuaron una frecuencia superior, donde la motivación laboral podría ser analizada desde la perspectiva de la teoría motivacional de Herzberg, distinguiendo los factores higiénicos y motivacionales, para de esta forma solventar la dimensión de satisfacción y motivación. Como ya se mencionó anteriormente, la situación socio-

económica del país (variable exógena), tiene incidencia directa en el CO de las empresas, por lo que es pertinente potenciar los incentivos no monetarios que, en opinión de los autores, tienden a ser más potentes, ya que atienden necesidades psicológicas (autorrealización, logro, etc.) más profundas y determinantes en la motivación de las personas.

Respecto al factor comunicación, se observa que la comunicación técnica fluye en estas empresas, no así la comunicación personal; en concordancia con el tema de la motivación, debería ser ponderada la parte personal, esto es, la parte psicológica del personal y de esta forma considerar la mejora de la comunicación personal, como un medio para incrementar la motivación laboral.

Un análisis cultural del estilo de liderazgo, el estilo directivo que se observa en estas empresas, es considerado adecuado, ya que el personal de estas organizaciones necesita un direccionamiento para lograr un desempeño objetivo, sin embargo, es necesario enfatizar que no todas las empresas requieren este estilo de liderazgo, pero en general si lo ameritan.

El propósito de esta investigación, fue el promover la investigación del clima organizacional del medio laboral local, como se mencionó inicialmente, hay una falta de estudios científicos sobre la dinámica organizacional de las empresas ecuatorianas y esta investigación pretendió solventar esta carencia. Es necesario, generar el “vínculo” academia-empresa en nuestro medio laboral-social local, debiéndose potenciar ese vínculo, a través del mejoramiento de la investigación y el desarrollo empresarial en un marco de responsabilidad social. Por último, se recomienda realizar una investigación del factor más llamativo, la comunicación, con el fin de confirmar la percepción del personal sobre la fluidez de la comunicación técnica y no así de la comunicación personal.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer públicamente a la Psicóloga María Isabel Ramos Noboa, colega docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, por su inmenso y constante apoyo en la producción de este artículo, sus oportunos comentarios ayudaron a elevar la rigurosidad académica de este documento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aron, A., y Aron, E. (2001). *Estadística para psicología*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educativo S.A.
- Arriola, M.; Salas, E. y Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias estratégicas* 19(25). 109-128. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135019>.
- Atkinson, J. y McClelland, D. (1948). The projective expression of needs. II. The effect of different intensities of the hunger drive on Thematic Apperception. *Journal of Experimental psychology* 38(6). 643-658. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/h0061442>.
- Barreto, A. y Sierra, L. (2010). *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. [Tesis de tercer grado inédita]. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Bernal, I.; Pedraza, N.; y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales* 31(134). 8-19
- Camarero, L. (2013). *Estadística para investigación social*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Cardona, D., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales* 30(131), 184-189. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>.
- Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P; y Partido, N. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)* 23(2). 66-85. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F., México: MagGraw-Hill.
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo* (Sexta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Flores, M., Vega, A., y Chávez, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 25-44. Recuperado de: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N5-2015.pdf>.
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina* (Primera ed.). México: Pearson Educación de México.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology* 22. 171-183.
- Furnham, A. (2006). *Psicología organizacional*. (G. Ortega, Trad.) México, D.F., México: Alfaomega.
- García Rubiano, M. (2014). *Aprendizaje y clima organizacional como determinantes del cambio organizacional*. En L. Delgado, y M. García (Eds.), *Psicología organizacional. Perspectivas y avances* (pp. 115-124). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* 42, 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Mexico, D.F., México: McGraw Hill.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Marchant, L. editora (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile: Impresos El Mercurio de Valparaiso.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Servigraphic Ltda.
- Naranjo, M. y Burgos, S. (2010). Sector Calzado. *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES* (1), pp. 1-15
- Oleas, J. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES zapatos de cuero de vestir para exportaciones*. Recuperado de: <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijszcz1z8.pdf>
- Peña, M., Días, M., y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 15 - 24.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human performance* 9. 126-146.
- Quintero, N; Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium: revista de ciencias gerenciales* 3(9). 33-51. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.
- Ratios, R. (2014). *Financial statements analysis software*. Recuperado el 10 de Noviembre del 2014 de [http://www.rea-dyratios.com/reference/analysis/coefficient\\_of\\_variation.html](http://www.rea-dyratios.com/reference/analysis/coefficient_of_variation.html).
- Revista Líderes. (s. d.). La producción de calzado pisa fuerte en el país. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa* (Primera ed.). España: Paraninfo.
- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial* 1. 179-190. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>.

## ANEXO 1

### *ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA NACIONAL DE CALZADO (CALTU)*

Número de Cuestionario \_\_\_\_\_

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y la Cámara Nacional de Calzado, se encuentran trabajando en un proyecto de investigación para realizar un diagnóstico del clima organizacional, en las empresas afiliadas a CALTU, cuyo objetivo es conocer la percepción sobre la satisfacción del clima organizacional y laboral de sus empleados.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas, que le llevaran poco tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, y serán analizadas de forma agregada e impersonal.

INSTRUCCIONES: Conteste este cuestionario consignando una equis (X) en el casillero de su preferencia. Utilice la siguiente escala de valoración (Tabla 8):

TABLA 8.

Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
4	3	2	1

Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuestas, elija la que mejor describa lo que usted piensa. Solamente escoja una opción (Tabla 9).

TABLA 9.

No	FACTORES	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
MOTIVACIÓN					
1	¿Realiza su tarea con agrado?				
2	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
3	¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
4	¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
5	¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
COMUNICACIÓN					
6	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
8	¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
10	¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
11	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
COMPENSACIONES					
12	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
13	¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
14	¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				
15	¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
16	¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
LIDERAZGO					
17	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				
18	¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19	¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20	¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
21	¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
CONDICIONES DE TRABAJO					
22	¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				
23	¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
24	¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				
25	¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				
26	¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				
27	¿Le causa estrés su trabajo?				

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Códigos JEL:* M 12, M54, L67