

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES QUE  
AFECTAN EL CLIMA Y LA FUERZA DEL CLIMA LABORAL EN  
ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**CARLOS IVAN NUÑEZ HIDALGO**

cinh\_10@hotmail.com

**Directora: Dra. Valentina Ramos**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2017**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación: Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador, desarrollado por Carlos Ivan Nuñez Hidalgo, estudiante de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Dra. Valentina Ramos**

**DIRECTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Carlos Ivan Nuñez Hidalgo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Carlos Ivan Nuñez Hidalgo**

## **DEDICATORIA**

Dedico éste trabajo a Carlos, Grace, Esteban, Dana, Matilda, Mandy, Lupita, Simba, Matías y Tobias por ser mi constante y eterna inspiración, y por enseñarme que en la vida las cosas más bonitas se las consigue a base de esfuerzo, amor y fe.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser mi constante guía en cada paso que doy en la vida.

A la Escuela Politécnica Nacional y a la Facultad de Ciencias Administrativas, en donde, además de formarme como profesional, comprendí y puse en práctica los valores de tenacidad, empeño y responsabilidad.

A los y las docentes de los distintos semestres que cursé en mi etapa de estudiante universitario, los cuales me dotaron de herramientas y conocimientos que me servirán para toda la vida.

A la Dra. Valentina Ramos, por su constante apoyo en la elaboración de ésta tesis de grado.

A mi familia que siempre está en los buenos y malos momentos, más aun cuando se trata de mi educación y formación como persona.

A mis amigos y amigas de la Poli, por tantas experiencias y anécdotas que sin lugar a duda marcaron mi vida de forma positiva.

Finalmente, quiero agradecer, de manera especial, a todas aquellas personas que directa o indirectamente fueron parte de éste proceso, las cuales me apoyaron y me motivaron para seguir adelante, lo que me permitió sortear cualquier obstáculo y culminar exitosamente mí paso por la mejor universidad del Ecuador.

¡Gracias EPN!

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	i
LISTA DE ANEXOS .....	ii
RESUMEN .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
1.5. HIPÓTESIS .....	4
1.6. MARCO TEÓRICO .....	4
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>15</b>
1.1. MÉTODO DE ESTUDIO .....	15
1.2. ALCANCE .....	15
1.3. DISEÑO .....	16
1.4. MUESTRA .....	16
1.5. INSTRUMENTO .....	18
1.6. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	18
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>21</b>
3.1. IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES CULTURALES PARA MEDIR CLIMA LABORAL EN ECUADOR .....	23
3.2. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA LABORAL EN ECUADOR .....	26
3.3. DEFINICIÓN DE LA VARIABILIDAD Y EL TIPO DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR .....	29
3.4. CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES CULTURALES Y CLIMA LABORAL .....	30
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>40</b>
--------------------	-----------

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> – Distribución de la muestra por sector de la organización .....	<b>17</b>
<b>Tabla 2</b> - Relación entre objetivos específicos y resultados .....	<b>21</b>
<b>Tabla 3</b> - Dimensiones de la cultura organizacional agrupadas a partir de elementos culturales identificados en estudios realizados en otros contextos. ....	<b>23</b>
<b>Tabla 4</b> - Dimensiones de la cultura organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran.....	<b>25</b>
<b>Tabla 5</b> - Análisis factorial de las herramientas de medición de dimensiones culturales y clima laboral .....	<b>26</b>
<b>Tabla 6</b> - Análisis de confianza de la herramienta .....	<b>28</b>
<b>Tabla 7</b> - Diferencias significativas entre los niveles de clima.....	<b>29</b>
<b>Tabla 8</b> - Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral.....	<b>30</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO I-</b> Modelo del Cuestionario sobre Fuerza de Clima Laboral aplicado a la muestra poblacional de 832 servidoras/es públicos y privados.....	<b>41</b>
<b>ANEXO II-</b> Tabulación de las respuestas del Cuestionario aplicado a las 832 servidoras/es públicos y privados.....	<b>48</b>
<b>ANEXO III-</b> Solicitud de apoyo para la contestación del Cuestionario sobre Fuerza de Clima Laboral. ....	<b>49</b>

## RESUMEN

La utilización de herramientas y metodologías foráneas para realizar estudios de clima organizacional en empresas públicas y privadas del Ecuador, adaptadas al contexto nacional, motivó la identificación de dimensiones culturales propias, las cuales son consideradas influyentes en la medición del clima, según servidores públicos y privados ecuatorianos. Esto permitirá el diseño y validación de instrumentos que engloben el contexto cultural y laboral nacional, con el afán de obtener resultados más cercanos a la realidad al momento de medir clima laboral en las organizaciones ecuatorianas. Las dimensiones identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano son: innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia. Para esto, se creó y validó estadísticamente una herramienta para medir el clima laboral en organizaciones ecuatorianas, en base a las dimensiones culturales antes mencionadas, incorporando el concepto de fuerza del clima laboral, lo cual demostró la existencia de tres niveles de clima: puesto de trabajo, grupo de trabajo y organización.

Para el caso de éste estudio, la muestra asciende a 832 encuestados y se logró demostrar que la herramienta es confiable, ya que presenta valores de alpha de Cronbach superiores a 0,8, lo que indica un alto índice de consistencia interna, por lo que la herramienta por cada dimensión y de forma global es confiable. Además, los resultados permiten aseverar que la herramienta es un buen instrumento, pues explica un 69% de lo que sucede a nivel de cultura organizacional y su relación con el clima. Finalmente, por todo lo antes expuesto, se puede afirmar que la herramienta es válida para la medición tanto de clima a nivel de puesto, grupo y organización, así como de las dimensiones culturales que afectan el clima en cada uno de esos niveles.

**Palabras clave:** dimensiones culturales, cultura organizacional, clima organizacional, fuerza de clima laboral, organización, cuestionario.

## ABSTRACT

The use of foreign tools and methodologies to perform organizational climate studies in public and private companies in Ecuador, adapted to the national context, motivated the identification of cultural dimensions of their own, which are considered influential in climate measurement, according to public and private Ecuadorian officials. This will allow the design and validation of instruments that encompass the national cultural and labor context, with the aim of obtaining results closer to reality when measuring the work climate in Ecuadorian organizations. The dimensions identified as influential in the Ecuadorian context are: organizational innovation, managerial approach and leadership, organizational motivation, performance recognition, organizational structure, cooperation, interpersonal relationships, decision making, control and justice processes. For this, a tool was created and validated statistically to measure the working climate in Ecuadorian organizations, based on the aforementioned cultural dimensions, incorporating the concept of labor force strength, which demonstrated the existence of three levels of climate: Work, working group and organization.

For the case of this study, the sample was 832 respondents and it was demonstrated that the tool is reliable, since it presents Cronbach alpha values higher than 0.8, indicating a high index of internal consistency. The tool for each dimension and overall shape is reliable. In addition, the results allow to assert that the tool is a good instrument, explaining 69% of what happens at the level of organizational culture and its relationship with the climate. Finally, for all of the above, it can be affirmed that the tool is valid for the measurement of climate at the level of position, group and organization, as well as the cultural dimensions that affect the climate at each of these levels.

**Keywords:** cultural dimensions, organizational culture, organizational climate, force labor climate, questionnaire.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando de organizaciones se trata, el análisis no puede simplemente limitarse al estudio de las estructuras administrativas que las componen, pues se estaría dejando de lado un aspecto muy importante dentro de éstas que corresponde a sus recursos humanos, los cuales son el motor de su accionar. Estudiar organizaciones implica comprender el sistema de interrelaciones que existe en sus grupos humanos, la interacción interna y externa que mantienen y cómo ésta afecta o puede llegar a afectar la consecución de los objetivos organizacionales, tomando en consideración que el talento humano es quien genera valor al trabajo y hace la diferencia, permitiéndole a la organización ser competitiva en su entorno.

En base a lo anteriormente expuesto, resulta esencial llevar a cabo estudios sobre el clima laboral en organizaciones, tomando en cuenta que en cada una de ellas existen elementos que influyen en los procesos y los resultados, los cuales no necesariamente son atributos visibles. Estos elementos son el resultado de procesos psicológicos que acontecen imperiosamente en los grupos humanos generando un impacto a nivel individual y organizacional. El clima laboral es uno de estos elementos, demostrándose como esencial para la comprensión de los comportamientos de los trabajadores en el marco organizacional, evidenciándose su impacto positivo a nivel de satisfacción laboral, compromiso, bienestar; así como su impacto negativo en términos de ausentismo, riesgos laborales y violencia en el espacio laboral (Peña-Suárez et al., 2013). Es así que el clima laboral cobra un valor predictivo del comportamiento de las organizaciones y de sus trabajadores (Carrasco et al., 2012), por lo que es necesario enfatizar en su estudio y en la determinación de dimensiones culturales que permitan la creación de instrumentos o herramientas que definan el tipo de clima existente en las distintas organizaciones.

## **1.1. Planteamiento del problema**

En Ecuador, el Gobierno de turno ha mostrado especial interés en la temática del estudio del clima laboral, pues se cuenta con un marco legal que ampara la situación laboral de servidores públicos y privados, entendiéndola como un aspecto importante que debe apuntar a la felicidad del ser humano.

Sin embargo, al momento, los estudios realizados en éste ámbito del desarrollo humano, se los ha llevado a cabo utilizando metodologías y herramientas diseñadas en otros países, adaptadas al contexto ecuatoriano, lo cual puede derivar en que los estudios acerca de clima laboral en instituciones públicas y/o privadas de Ecuador, no reflejen de manera veraz y efectiva la situación del ambiente organizacional en las entidades nacionales. Esto se debe a que los instrumentos y las metodologías foráneas han sido diseñados y validados en base al contexto cultural, ideológico, histórico y perceptivo de cada país. Lógicamente, los contextos culturales varían de nación en nación, pues las percepciones y la ideología de los trabajadores ecuatorianos no es la misma que la de trabajadores de otros lugares.

Además, es importante mencionar que estudiar clima laboral no solamente implica aplicar un cuestionario con el cual se busque recopilar las percepciones de los encuestados acerca del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, ya que lo que verdaderamente se debe medir es el grado de correlación entre las percepciones de los trabajadores a nivel grupal e individual, para lo cual se utiliza un concepto asociado denominado fuerza del clima laboral. Éste concepto de fuerza de clima laboral involucra tres niveles del clima laboral, los cuales permiten entender las perspectivas individuales y grupales asociadas al ambiente de trabajo en las organizaciones.

## **1.2. Objetivo general**

Identificar dimensiones culturales que afecten el clima y la fuerza del clima laboral en el contexto organizacional ecuatoriano.

## **1.3. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se desean alcanzar son los siguientes:

- Determinar las dimensiones de cultura que aparecen con más frecuencia en estudios de clima laboral.
- Comprobar estadísticamente la fiabilidad y validez de la herramienta.
- Determinar el estado de clima laboral predominante en Ecuador para el puesto, el grupo y la organización.
- Determinar la fuerza del clima laboral predominante en Ecuador.
- Identificar las dimensiones culturales que impactan el clima laboral para el puesto, el grupo y la organización.
- Establecer la relación entre las dimensiones culturales identificadas, el clima laboral y la fuerza del clima laboral.

## **1.4. Justificación del proyecto**

Identificar las dimensiones culturales que afectan el clima laboral y la fuerza del clima laboral en Ecuador permitirá diseñar herramientas de medición de clima laboral apegadas al contexto organizacional ecuatoriano. Esto consentirá generar estudios que cuenten con una mayor veracidad y confiabilidad de resultados, puesto que se ajustan a las percepciones propias del entorno cultural en el que se llevarán a cabo y por ende, su aplicabilidad contará con mayor validez, en comparación a estudios realizados usando metodologías o instrumentos foráneos. En otras palabras, los estudios de clima organizacional se acoplarán de forma más real al entorno en el que se desarrolla la investigación.

Además, al incorporar en dichas herramientas el concepto de fuerza de clima laboral, se concebirá una herramienta más completa que no solamente servirá para analizar las distintas percepciones acerca del ambiente laboral, sino que también facilitará la medición de aquellas percepciones en los diferentes niveles del clima laboral, con lo cual se puede determinar si se cuenta con un clima fuerte o uno débil, lo que resulta concluyente.

Estas razones justifican la necesidad de la identificación de dimensiones culturales propias del contexto organizacional nacional, para que el diseño de instrumentos de medición del clima laboral no sean simples acoplamientos, sino que se hayan creado en base a las dimensiones culturales percibidas como influyentes por parte de los trabajadores y trabajadoras ecuatorianos/as, teniendo en cuenta no sólo el interés que el Gobierno da a la calidad de vida y de trabajo, sino debido a la importancia del contexto para la medición de esta variable.

### **1.5. Hipótesis**

Existe correlación entre variables culturales, el clima y la fuerza del clima laboral.

### **1.6. Marco Teórico**

Para comenzar, es importante recalcar que para el presente estudio, es esencial comprender claramente los conceptos de cultura y clima organizacional, así como el de fuerza de clima laboral, pues solo así se podrá identificar sus diferencias, entender su relación y conocer cuáles son los desafíos en la medición del clima organizacional, en base a la cultura propia de cada organización.

#### **1.6.1 Cultura y Organización**

En lo referente al término cultura, existen variadas acepciones y concepciones del mismo, por lo que puede existir confusión en las personas al usar dicho concepto. Para las ciencias sociales, el concepto de cultura es comúnmente precisado en varias definiciones particulares que expresan lo que se entiende por cultura desde

las necesidades y elaboraciones de disciplinas específicas (Austin, 2000). Raymond Williams, citado en Fischer (1992), propone la existencia de tres acepciones principales de cultura: acepción sociológica, antropológica y estética. Fischer (1992), agrega una cuarta acepción, denominada psicoanalítica.

En definitiva, el término *cultura* puede agrupar varias apreciaciones, según el contexto en el cual se lo estudie. Para Edgar Schein (1986) el concepto de cultura es dinámico y evolutivo. No obstante, específicamente para ésta tesis de grado, se ha considerado principalmente la apreciación antropológica por ser más concordante con la temática de estudio. Es así que defino cultura como un conjunto de características y elementos tales como: valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, organización social, entre otros que nos identifican con unos, pero que a la vez nos diferencian de otros en una forma particular de vida y en un período de tiempo definido. En resumen, los seres humanos podemos ser semejantes en ciertos aspectos, pero diferentes por la cultura. Es así que la cultura puede influir en los grupos en los que nos integramos y desarrollamos.

Ahora, pasando al tema de las organizaciones, Goldhaber (1994) las define como “sistemas abiertos, cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de ésta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del mismo.

Esto se traduce en las organizaciones humanas o laborales, las cuales están conformadas por grupos de personas, con la finalidad de hacer algo, desarrollar alguna actividad que puede ser espontánea o dirigida (pues un individuo solo no la puede hacer). Además, se forman por componentes afectivos, de pertenencia y relaciones. Una organización es un grupo formal, pero dentro de ésta se pueden formar grupos informales que no respetan la jerarquía ni la estructura, lo que no impide que ambos tipos de grupos puedan conllevarse e interrelacionarse por el bien común.

Por otra parte, para Bartoli (1991), las organizaciones son “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen”. En otras palabras, las relaciones que se generan en una organización, son características propias de dicha organización y que éstas no se encuentran en los entes que la componen. Así por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos/as, en donde existe una relación o vínculo entre ellos, la cual tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Por último, Kreps (1996) plantea la Teoría de Sistemas Sociales de la Organización, en donde explica que una organización es “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”. Algunos de estos componentes claves de la organización son sus miembros individuales, los grupos estructurales y funcionales, las tecnologías y equipos.

### **1.6.2 Cultura organizacional**

Ahora bien, una vez que se ha explicado las definiciones de los términos cultura y organización, se puede profundizar en el análisis de la cultura organizacional, en base a los planteamientos de académicos estudiosos del tema. Edgar Schein (1986), uno de los máximos exponentes, explica que el análisis de la cultura organizacional es importante porque en síntesis permite comprender cómo un determinado grupo de personas trabaja, el concepto de eficacia que sostiene a la organización, predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas, cómo reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptiva, así como valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Dentro del ámbito de la cultura organizacional, una de las definiciones más aceptadas es precisamente la de Schein (1986), el cual la define como “el patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un determinado grupo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa

y de integración interna, las cuales funcionaron lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por ende, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. En otras palabras, como lo estipula Ronnie Moscol (2000), la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento”.

Por otra parte, Schwartz y Davis (1981) proponen que la cultura organizacional es “un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Éstas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos”. Chiavenato (1995) coincide diciendo que la cultura organizacional es “un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones”.

Como se puede apreciar, las definiciones de cultura organizacional de los diferentes autores involucran varios términos tales como: patrón, creencias, valores, sistema, expectativas y demás, por lo que ésta puede ser considerada como una característica única perteneciente a un determinado grupo humano, ya que define valores, creencias y expectativas específicas que influyen en el comportamiento de dicho grupo, pero que no se reproduce en otro, diferenciándolos unos de otros. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles de la organización, en donde sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. En definitiva, la cultura organizacional comprende un conjunto de supuestos implícitos y explícitos que los miembros de cada organización tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la misma, lo que se traduce en jergas, maneras de interactuar, procedimientos que se pueden omitir, entre otras que dan forma a su propia identidad como grupo.

### 1.6.3 Clima organizacional

En la misma medida en la que se puede analizar y describir una organización, en base a sus propiedades, su estructura y sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador o trabajador e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. Según Hernández y Valencia (2014), el clima organizacional ha recobrado interés por parte de los investigadores, especialmente los que tienen una visión desde la psicología organizacional, al rescatar el concepto desde la noción de resultado perceptual del ambiente laboral. En términos generales, se establece que el clima organizacional representa al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, refiriéndose tanto a la parte física como emocional.

Por otra parte, para Randhawa y Kaur (2014), el clima laboral se vincula a la “atmósfera” que existe dentro de los límites de la organización y que se percibe como real por parte de los trabajadores. De este modo, en las formas consensuadas de percibir el clima aparecen componentes del ambiente, asociados a las características de la organización y a cómo estas características afectan emocionalmente a los trabajadores (Hernández y Valencia, 2014; Lau, 1976; Patterson y West, 2005). En esa misma línea de pensamiento, Candela (2003) propone que, al considerar que las personas son lo más importante en una empresa, ésta debe conocer qué influye en el comportamiento de los empleados, así como la percepción que estos tienen del ambiente laboral, pues el comportamiento de los trabajadores tiene una gran variedad de consecuencias que pueden incidir en temas tales como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras. Esto no se aleja mucho de lo planteado por Revuelto y Fernández (2001), los cuales señalan que el clima laboral influirá sobre el comportamiento de los empleados, lo que afectaría el actuar de la organización. Además, exponen que las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentarán un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, un clima apropiado

traerá como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar eficazmente en el desarrollo de su trabajo. Por el contrario, un clima inadecuado hará difícil la dirección de la empresa y la coordinación de las tareas.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) definen al clima organizacional como “lo percibido respecto al efecto del sistema formal y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular”.

Por lo tanto, una vez que se han expuesto varios criterios respecto a lo que implica el clima laboral, se concluye que el clima organizacional se compone de dos partes. La primera hace referencia al ambiente de trabajo como tal, mientras que la segunda agrupa el conjunto de percepciones colectivas e individuales que poseen los trabajadores sobre su organización. Todo esto se ve influenciado por variables psicosociales, laborales y organizacionales que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial, lo que hace necesario estudiar la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional.

#### **1.6.4 Niveles y fuerza del clima organizacional**

El clima en las organizaciones puede estudiarse desde tres niveles de acuerdo al eje perceptual que se considera para su estudio: el clima psicológico, el clima grupal y el clima organizacional. Desde el punto de vista del concepto de clima psicológico, el clima es visto como la percepción que tiene cada individuo de la influencia del ambiente laboral en el que desarrolla sus actividades (Brown y Leigh, 1996; Patterson y West, 2005; Randhawa y Kaur, 2014). Sin embargo, a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores se pueden definir nuevos niveles de percepciones compartidas, que dan origen a otros tipos de clasificación asociadas al clima laboral (Schneider et al., 2013).

De acuerdo con Hernández y Valencia (2014), el clima laboral también puede concebirse a partir de percepciones colectivas en función de la influencia en todos los trabajadores de determinadas variables organizacionales y prácticas

humanas. En este sentido, se propone que en las organizaciones va a existir un tipo de clima que será el resultado de la integración de los climas psicológicos y, como consecuencia, va a describir a los subgrupos que integran las organizaciones, y a la organización en sentido general (Hernández y Valencia, 2014; James et al., 2008).

Uno de los elementos considerados, asociados al clima laboral y las percepciones compartidas sobre el mismo, es el concepto de fuerza del clima. De acuerdo con Dickson y Resick (2006) y Schneider, Salvaggio, y Subirats (2002), la fuerza del clima laboral se puede medir a partir del grado de dispersión que hay en las diferentes percepciones que tienen los miembros de la organización, relacionadas con las características de la organización. De este modo, un clima fuerte trae como consecuencias comportamientos consistentes, lo que resulta beneficioso para la organización en función de predicción de los resultados. En definitiva, el tipo de nivel de clima laboral va a determinar el contenido de las herramientas que se realizan para estudiarlo, así como será necesario considerar los elementos que son percibidos en el contexto cultural en el que se realice el estudio (Ramos et al., 2015).

### **1.6.5 Desafíos en la medición del clima organizacional**

Para Lau (1976), los estudios que se han dedicado a la medición del clima laboral han considerado dos visiones fundamentales: una visión de la medición objetiva del clima y una visión que incluye la medición subjetiva del clima. Esta última perspectiva ha sido la más utilizada, a pesar de que es una forma indirecta de medir el clima laboral. De acuerdo con la medición subjetiva, el clima no es el resultado de la influencia de características organizacionales, sino de la percepción que se tiene de esta influencia (Clissold, 2006; Lau, 1976), sin embargo, no hay un consenso entre los investigadores en relación a cuáles elementos de la organización son relevantes independientemente del contexto del estudio.

Algunos autores argumentan que los elementos de la organización que inciden en la percepción del clima laboral se corresponden con características de la organización y la actividad que se realiza. En este sentido aparecen la tarea, el nivel de autonomía, la estructura y la tecnología como dimensiones que impactan en el tipo de clima organizacional (DeCotils et al., 1980; Lau, 1976). Otros autores, por su parte, identifican a los comportamientos organizacionales como aquellos determinantes en el clima laboral. Entre estos comportamientos están los comportamientos del líder, de los empleados, de la organización – en términos de resultados – y de los clientes (Ashkanasy et al., 2000; Carrasco et al., 2012; Glick, 1985; Jacobs et al., 2014; Wallace et al., 1999). Incluso hay autores que incluyen una combinación de comportamientos organizacionales y características de la tarea para el estudio del clima laboral (Cardona y Cruz, 2014a; Hernández y Valencia, 2014; Patterson y West, 2005; Peña-Suárez et al., 2013).

De este modo, en el uso de herramientas destinadas a medir el clima deben considerarse los siguientes elementos: el nivel de clima organizacional, los aspectos organizacionales, que básicamente son elementos culturales, que caracterizan el contexto del estudio, y la percepción de la influencia de estos aspectos en la cotidianidad de la organización. Así, cada contexto debería desarrollar un instrumento que se adecúe a sus especificidades de manera que el clima pueda ser analizado y comprendido, y sean propuestas las medidas necesarias en función de los resultados obtenidos de la medición.

### **1.6.6 El clima organizacional en Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 326, numeral 5, página 152, dispone lo siguiente:

*“Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”* (Constituyente, 2008).

Así mismo, de acuerdo con el Objetivo 9 del “Buen Vivir” Plan Nacional 2013-2017 (2013), se busca garantizar el trabajo digno en todas sus formas, en donde el trabajo debe apuntar a la realización personal y la felicidad del ser humano, potenciando los talentos que existen en las organizaciones (Ecuador, 2013).

Según Ramos, Nuñez, Unda y Mejía (2015), como muestra de que existe un interés por parte del Gobierno ecuatoriano en el tema de la mejora de las condiciones de trabajo, se han tomado medidas asociadas a la prevención y disminución de riesgos laborales impulsadas por el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), actualmente Ministerio de Trabajo, y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). En este sentido se han implementado medidas dirigidas a auditar los sistemas de riesgos laborales en las organizaciones, donde se incluye la realización de diagnósticos relacionados con la seguridad y la salud (Social, 2010), entre los que se encuentran los diagnósticos del clima laboral (Ramos et al., 2015).

Sin embargo, a pesar de la importancia que cobra el ambiente en las organizaciones en Ecuador, los métodos de estudio del clima laboral se han centrado fundamentalmente en dos tipos de herramientas: el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (Istas, 2014) y la metodología propuesta por el Great Place to Work® (Work, 2010). Si bien es cierto que ambos métodos resultan interesantes, en el primer caso, el Cuestionario fue diseñado en idioma castellano para España, respetando características culturales de este contexto (Moncada y col., 2014). En el segundo caso, el procedimiento de medición del clima es controlado por el propio grupo del Great Place to Work® pues tienen el copyright de la herramienta que aplican. Además, esta propuesta se generaliza para los distintos espacios nacionales en donde tienen sus diferentes sedes, siendo que las mismas variables son aplicadas independientemente del contexto laboral (Work, 2010).

### **1.6.7 Relación entre cultura y clima organizacional**

Estudios que analizan el clima laboral, lo vinculan necesariamente a la cultura organizacional, lo que trae como consecuencia que se haya estudiado el clima a través de la cultura (Santana y Cabrera, 2007). De acuerdo con Hernández y Valencia (2014), existen dos elementos de la organización que afecta al clima laboral: las variables de la organización como estructura o las políticas adoptadas por la administración, y los procesos humanos que ocurren dentro de la misma (cultura organizacional) como la comunicación, el liderazgo y el tipo de relación interpersonal.

Por otra parte, Brandon Kilburn, en su paper *Strength of Organizational Climate: a Moderating Role on Organizational Culture's Impact on Employee Behavior* (2008), expone que “la cultura y el clima organizacional han sido estudiados en las últimas décadas por muchos académicos y entendidos en el tema, sin embargo se necesita profundizar aún más en el estudio de estos dos constructos. Esto con el objetivo de tener un mejor entendimiento acerca de la relación existente entre cultura y clima organizacional, así como sus diferencias, sus conceptos y los desafíos que se presentan a la hora de medirlos en una determinada organización y en un determinado país, tomando en cuenta la premisa de que cada nación tiene un contexto cultural diferente, lo cual puede llegar a influir en la percepción del clima laboral que los trabajadores o empleados de una empresa puedan tener (Kilburn, 2008).

Es así que, como ya se explicó anteriormente, la cultura organizacional se describe como las asunciones compartidas sobre cómo funciona la organización, incluyendo elementos de sus características que van desde sus elementos visibles, hasta las ideologías y formas de pensar de los trabajadores (Ramos y Jordão, 2010; Schein, 1996). Por su parte, el clima laboral se refiere a la percepción que se tiene de estos componentes que van a tener un impacto a nivel emocional en los trabajadores de la organización (Santana y Cabrera, 2007). Por ende, la cultura organizacional define qué es la organización y cómo funciona, en

tanto que el clima laboral define cómo se sienten los trabajadores en relación a ésta cultura (Ramos et al., 2015).

No obstante, Santana y Cabrera (2007) proponen que la relación existente entre clima y cultura no solo se deriva de éste sistema de influencias, sino también de la consideración de la cultura como elemento que va a definir los niveles de estudio del clima laboral. Precisamente, por el hecho de que los trabajadores van a estar dentro de un sistema de características y valores compartidos, van a tener percepciones compartidas del clima laboral que a su vez van a diferenciarse de contextos con culturas diferentes (Ramos et al., 2015).

Sin embargo, aunque los estudios que pretenden comprender la cultura organizacional pueden ser poco generalizables debido a las características contextuales de la misma (Ramos y Jordão, 2010), según Ashkanasy, Wilderom, y Peterson (2000), el clima laboral resulta un elemento que es más fácil de generalizar, aunque más difícil de estudiar por ser menos específico y menos exacto. Así, el clima laboral va a estar necesariamente relacionado al contexto en donde se estudia, va a influir el comportamiento de los trabajadores y va a tener una cierta duración en el tiempo (Hernández y Valencia, 2014; Lau, 1976).

## **2. METODOLOGÍA**

### **1.1. Método de estudio**

La naturaleza del estudio fue mixta, pues combinó ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio en una serie de investigaciones para responder al planteamiento de un problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. En otras palabras, representa el más alto grado de integración entre ambos enfoques. Permite que la investigación oscile entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, por lo que el proceso debe gozar de dinamismo (Gómez, 2007).

En términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997).

Para el presente trabajo, la identificación de las dimensiones culturales en otros estudios abarcó el enfoque cualitativo. En tanto que la medición y cálculo de correlaciones entre variables comprendió el enfoque cuantitativo.

### **1.2. Alcance**

El alcance del estudio fue exploratorio-correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionan que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes.

En el presente caso de estudio, la medición del clima laboral en Ecuador es algo relativamente nuevo y se lo realiza utilizando metodologías y herramientas diseñadas en otros países, pues no se cuenta con la identificación de variables culturales propias que incidan en la medición del clima laboral en Ecuador.

Consecuentemente, tampoco se tiene un instrumento propio creado en base a la cultura organizacional y al contexto cultural del Ecuador.

Por otro lado, un estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un determinado contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En ésta investigación, se buscó conocer la relación existente entre las variables culturales asociadas al clima laboral y la fuerza del clima laboral en el contexto ecuatoriano.

### **1.3. Diseño**

En cuanto al diseño fue de tipo no experimental-transversal. Una investigación no experimental es aquella en la que los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Dentro de los tipos de investigación experimental se encuentra la transversal que recolecta datos en un solo momento, es decir en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se determinó este diseño ya que en la información que se obtuvo no existió manipulación de datos. El estudio se limitó a recopilar y analizar toda la información que se obtuvo y se realizó en un solo momento.

### **1.4. Muestra**

Según Israel (1992), en una población de más de 100.000 (cien mil) individuos, con un margen de error de aproximadamente 5% y un nivel de confianza de 95%, la muestra requerida será de 400 individuos. Para el caso de éste estudio, la muestra ascendió a 832 encuestados, lo que representa resultados con un 95% de nivel de confianza y un margen de error de 3,4% aproximadamente, considerando que la población es el número de personas que cuentan con empleo adecuado en Ecuador, por lo que la muestra es representativa. Éste cálculo se lo realizó utilizando el programa on-line The Survey System. La muestra está descrita a partir de la distribución realizada, teniendo en cuenta el

sector de la organización. En función de esto, se consideraron algunas características socio-demográficas. Ésta distribución se encuentra en la Tabla 1.

**Tabla 1** – Distribución de la muestra por sector de la organización

	Privadas	Públicas
Género (por ciento)		
Hombres	60,6	54,7
Mujeres	39,4	45,3
Estado civil (por ciento)		
Solteros	43,0	31,1
Casados	50,0	33,3
Divorciados	5,6	9,7
Otro	1,4	25,9
Edad (años):		
Mínimo – Máximo	20- 59	21- 73
Media	34	38
Desviación Estándar	8,2	11,4

*Nota:* n= 832

## **1.5. Instrumento**

El cuestionario fue creado en base a las dimensiones culturales identificadas como influyentes en la medición del clima laboral, por parte de servidores/as públicos/as y privados/as ecuatorianos/as. Para esto, se definieron las variables culturales basándose en las formas de medir clima laboral en otros contextos. La creación de la herramienta se encuentra de forma explícita en los resultados del estudio.

La herramienta se elaboró con 10 dimensiones de cultura e incluyó una escala de Likert de cinco puntos, para medir la percepción del nivel de influencia de la dimensión cultural en el clima laboral, distribuida de acuerdo a lo siguiente: muy influyente, influyente, indiferente, poco influyente y nada influyente. Se incorporó además una hoja para la recogida de datos sociodemográficos y organizacionales.

Además, se añadió el concepto de fuerza de clima laboral, lo que implicó incluir una etapa que mida la percepción del clima laboral en el puesto de trabajo, el grupo de trabajo y la organización en la cual trabaja el encuestado. Cada uno de los niveles de clima se asoció a niveles de dimensiones culturales. El cuestionario final estuvo compuesto por 5 etapas (Anexo I):

1. Percepción del clima laboral
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
4. Influencia de la cultura en la organización
5. Datos socio-demográficos

## **1.6. Procedimiento y análisis de la información**

Para el enfoque cualitativo se realizó un análisis documental de diversos estudios, investigaciones y papers relacionados al tema de la medición del clima laboral en el país y el extranjero, con la finalidad de identificar las variables culturales que más se toman en cuenta a la hora de realizar éste tipo de trabajos. Una vez

identificadas dichas variables, se las agrupó de acuerdo a la afinidad y naturaleza que estas tienen entre sí, para obtener un grupo de variables culturales generales que engloben a las demás, en base a una descripción.

Posteriormente, luego de haber identificado las dimensiones culturales más usadas en los estudios de medición del clima laboral, se diseñó y elaboró un cuestionario, al cual se le incorporaron dichas dimensiones para determinar cuáles de ellas resultan influyentes en la medición del clima laboral en el contexto ecuatoriano, de acuerdo a las percepciones de servidores públicos y privados nacionales. Éste cuestionario, el cual fue validado, permitió la recolección de datos cuantitativos. Esto se hizo para medir el clima laboral en cada nivel, la fuerza del clima laboral y el impacto de las dimensiones culturales que afectan al clima en cada nivel.

Dicho cuestionario fue aplicado a servidores públicos y privados ecuatorianos que laboran en empresas de los tres sectores de la economía (primario, secundario y servicios) para evitar sesgo en la muestra. Como anteriormente se expuso, la muestra estuvo conformada por 832 encuestados. Para poder cumplir con esto, se elaboró el cuestionario en el sistema google drive y se envió a correos electrónicos de funcionarios que cumplieran con el perfil requerido, para que lo contesten de forma on-line. Esto con la ayuda de la EPN y gestiones propias en instituciones privadas y públicas nacionales.

Éste cuestionario tuvo un proceso de aplicación que demoró aproximadamente un año distribuyéndose de forma espontánea a través de los contactos de los investigadores, siguiendo el método de bola de nieve, y a través de maestrantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional. A medida que el cuestionario era aplicado, la tabulación de los datos se efectuó automáticamente, pues mediante el sistema google drive, las respuestas de los encuestados se guardaban y se tabulaba cuando la persona terminaba de responder la encuesta y la enviaba. Por lo cual, la actividad principal en ésta etapa fue la de revisar y analizar los datos obtenidos.

A partir de los datos obtenidos, se realizaron dos tipos de cálculos estadísticos. Para la determinación de los niveles de confianza del instrumento, se usó el análisis factorial y los valores de alpha de Cronbach. Los indicadores que se usaron para validar estadísticamente el uso del análisis factorial fueron la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett.

Con la finalidad de determinar el grado de consistencia interna de la escala, se aplicó el estadístico alpha de Cronbach (1951), pues éste analiza la correlación media de una de las variables de la misma escala con todas las demás variables que la componen.

El segundo grupo de cálculos se efectuó para determinar la fuerza de clima y la correlación entre clima y dimensiones culturales. Para ello, se hicieron cálculos de comparaciones de medias y cálculos de correlaciones, teniendo en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson y valores de significancia menores que 0.05 para establecer correlaciones significativas. Todos los cálculos antes descritos, fueron realizados utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 20 (IBM, 2011).

Por último, cuando se contó con los resultados del estudio se procedió a elaborar el documento final, en el cual se incluyó una introducción, el marco teórico correspondiente, la explicación de la metodología utilizada, se expusieron los resultados, las conclusiones y recomendaciones del mismo.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se corresponden con el cumplimiento de los objetivos, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2** – Relación entre objetivos específicos y resultados

Objetivos	Resultados	Contribución a la investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las dimensiones de cultura que aparecen con más frecuencia en estudios de clima laboral.</li> </ul>	Identificación de dimensiones culturales para medir clima laboral en Ecuador.	Permitió determinar las principales dimensiones culturales que servidores públicos y privados de Ecuador consideran influyentes a la hora de elaborar estudios de clima organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las dimensiones culturales que impactan el clima laboral para el puesto, el grupo y la organización.</li> </ul>	Validación del instrumento para medir el clima laboral en Ecuador.	Permitió validar estadísticamente la herramienta para que los resultados que arroje sean confiables y se correspondan con el contexto ecuatoriano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar estadísticamente la fiabilidad y validez de la herramienta.</li> </ul>	Definición de la variabilidad y el tipo de	Esto permitió la caracterización de la

<p>laboral predominante en Ecuador para el puesto, el grupo y la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la fuerza del clima laboral predominante en Ecuador.</li> </ul>	<p>clima laboral en Ecuador.</p>	<p>fuerza y el tipo de clima laboral, lo que resulta esencial para la elaboración de un instrumento que mida clima en Ecuador, una vez que climas débiles implican varios niveles de medición.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre las dimensiones culturales identificadas, el clima laboral y la fuerza del clima laboral.</li> </ul>	<p>Correlaciones entre dimensiones culturales y clima laboral.</p>	<p>Verificar que las dimensiones culturales identificadas y validadas realmente van a tener un impacto en el clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. Con esto se comprueba que estas dimensiones afectan el clima y por tanto deben ser consideradas en la elaboración de una herramienta.</p>

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

### 3.1. Identificación de dimensiones culturales para medir clima laboral en Ecuador

Se realizó un análisis de artículos publicados relacionados con formas de medición del clima laboral, obteniéndose el insumo necesario para la creación del cuestionario sobre cultura y clima laboral. En el mismo se recogieron un total de 35 características culturales que fueron identificadas en diferentes contextos como relevantes para el estudio del clima laboral. Estas características fueron agrupadas por expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional en 10 dimensiones de cultura: la innovación organizacional, el enfoque y el liderazgo gerencial, la motivación en la organización, el reconocimiento al desempeño, la estructura organizacional, la cooperación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia. Los resultados de este trabajo preliminar aparecen en la Tabla 3.

**Tabla 3** – Dimensiones de la cultura organizacional agrupadas a partir de elementos culturales identificados en estudios realizados en otros contextos

<b>Dimensiones de la cultura</b>	<b>Elementos de cultura organizacional</b>	<b>Artículos</b>
Innovación organizacional	Innovación Visión	(Alarcón y Cea, 2007; Cardona y Cruz, 2014b; DeCotils et al., 1980; Hernández y Valencia, 2014; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo de gerencia Percepción gerencial sobre la organización Liderazgo Identificación de los objetivos Organización del trabajo Imagen gerencial	(Álvarez, 2006; Brown y Leigh, 1996; Cardona y Cruz, 2014b; Carrasco et al., 2012; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández y Valencia, 2014; James et al., 2008; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Work, 2012)

Motivación en la organización	Entusiasmo y apoyo Motivación Confianza Inseguridad	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Brown y Leigh, 1996; Cardona y Cruz, 2014b; Constantin, 2008; DeCotils et al., 1980; José et al., 2011; Ramos et al., 2011)
Estructura organizacional	Clima en estructura Presión	(Alarcón y Cea, 2007; Clissold, 2006; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Moncada et al., 2014; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
Cooperación	Participación Trabajo en equipo Afilación grupal Sentimiento de grupo	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Denison, 1996; James et al., 2008; José et al., 2011; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Thumin y Thumin, 2011; Work, 2012)
Relaciones interpersonales	Comunicación Relaciones sociales Cohesión Conflicto Relación laboral-familiar Interacción social	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández y Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Wallace et al., 1999; Work, 2012)
Toma de decisiones	Autonomía Responsabilidad Delegación actividades y funciones	(Álvarez, 2006; Cardona y Cruz, 2014a; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Hernández y Valencia, 2014; James et al., 2008; José et al., 2011; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
Proceso de control	Control Horas de trabajo	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Cardona y Cruz, 2014b; Hernández y

	Eficiencia en la productividad Influencia	Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Thumin y Thumin, 2011)
Justicia	Equidad	(Cardona y Cruz, 2014b; DeCotils et al., 1980; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Wallace et al., 1999; Work, 2012)

A cada una de estas dimensiones se asoció una descripción que se encuentra detallada en la Tabla 4.

**Tabla 4** – Dimensiones de la cultura organizacional y su descripción de acuerdo a los elementos que la integran

<b>Dimensiones de la cultura</b>	<b>Descripción de las dimensiones</b>
Innovación organizacional	Nivel de innovación, creatividad y visión de la organización.
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.
Motivación en la organización	Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y en su trabajo.
Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento, recompensas e incentivos basados en el desempeño de los trabajadores.
Estructura organizacional	Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.
Cooperación	Participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la empresa.
Relaciones interpersonales	Comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.
Toma de decisiones	Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los trabajadores.

Proceso de control	Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.
Justicia	Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

Una vez definidas las 10 dimensiones culturales expuestas en la Tabla 4, se diseñó el Cuestionario para medir clima laboral, en el cual se incluyeron tanto las dimensiones como su descripción, con el objetivo de contribuir a una mayor comprensión de las mismas.

### 3.2. Validación del instrumento para medir clima laboral en Ecuador

Para validar el instrumento, realizamos un análisis factorial con el objetivo de determinar número de componentes por cada una de las dimensiones agrupadas de acuerdo al puesto, al grupo y la organización. Los resultados se encuentran en la Tabla 5.

**Tabla 5** – Análisis factorial de las herramientas de medición de dimensiones culturales y clima laboral

	Dimensiones del clima del puesto	Dimensiones del clima del grupo	Dimensiones del clima de la organización
Indicadores de aplicabilidad de la herramienta			
Kaiser-Meyer-Olkin	KMO=.952	KMO=.957	KMO=.958
Test de esfericidad de Bartlett	$\chi^2= 7011,17$ ; $p=.000$	$\chi^2= 8283,26$ ; $p=.000$	$\chi^2= 8608,03$ ; $p=.000$
Cantidad de componentes principales	1	1	1
Porcentaje de varianza explicado	69,59	74,34	75,31
Valores de las interacciones			

para cada dimensión			
Cooperación	,871	,871	,894
Enfoque y liderazgo gerencial	,862	,895	,879
Estructura organizacional	,824	,837	,877
Innovación organizacional	,805	,862	,839
Justicia	,864	,882	,870
Motivación en la organización	,825	,880	,891
Procesos de control	,791	,830	,847
Reconocimiento al desempeño	,823	,843	,864
Relaciones interpersonales	,819	,853	,831
Toma de decisiones	,855	,867	,884

Los valores de KMO y el índice de esfericidad de Bartlett demuestran que la herramienta puede ser aplicada de acuerdo con un valor igual o superior a 0.70 para el primero, lo que sugiere una interrelación satisfactoria entre los ítems (Hair, et al, 1999), y  $p < 0.05$  para el caso del test de esfericidad, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se considera que las variables están lo suficientemente interrelacionadas para realizar el AFE (Everitt y Wykes, 2001).

Todas las dimensiones de cultura, atendiendo al nivel de clima organizacional, se agruparon en un factor que permite explicar la realidad medida con valores de varianza explicada superiores al 69%. Existe un elemento global que une a esas diez dimensiones, que se podría denominar cultura. Teniendo en cuenta que estas dimensiones están agrupadas por niveles, entonces se podría hablar de la existencia de una cultura del puesto, del grupo y de la organización. En otras palabras, la herramienta es confiable y es un buen instrumento, pues permite explicar un 69% de lo que sucede a nivel de cultura organizacional y su relación con el clima. Al mismo tiempo, esto indica que existe una cultura del puesto, del

grupo y de la organización. Las dimensiones van a tener un comportamiento diferente a nivel de puesto, grupo y organización.

Por otro lado, los valores aceptables de comunalidad son de 0,4, y en el caso de este estudio, los valores son superiores a 0,7. Esto indica que las correlaciones entre las dimensiones son correlaciones elevadas existiendo una gran interdependencia entre todas las variables de cada componente (factor).

Para la medición de los niveles de confianza de la herramienta utilizamos los valores de alpha de Cronbach porque permiten definir en qué forma el instrumento mide de manera consistente los ítems de la herramienta en una población (Oviedo & Campos-Arias, 2005). Los valores de alpha de Cronbach para cada una de las etapas del cuestionario se encuentran en la Tabla 6.

**Tabla 6 – Análisis de confianza de la herramienta**

<b>Etapas del cuestionario</b>	<b>Número de ítems</b>	<b>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>
Percepción del Clima laboral	3	0,846
Influencia de la Cultura en el clima del puesto	10	0,950
Influencia de la Cultura en el grupo de trabajo	10	0,961
Influencia de la Cultura en la organización	10	0,963

Existe un alto índice de confiabilidad, ya que valores superiores a 0,8 indican un alto índice de consistencia interna, por lo que la herramienta por cada dimensión y de forma global es confiable. Por lo anteriormente expuesto, y teniendo en cuenta los valores de AFE y del alpha de Cronbach, se puede afirmar que la herramienta es válida para la medición tanto de clima a nivel de puesto, grupo y organización,

así como de las dimensiones culturales que afectan el clima en cada uno de esos niveles.

### 3.3. Definición de la variabilidad y el tipo de clima laboral en Ecuador

Además de validar el instrumento, es importante incluir cómo es la fuerza y cómo es el clima en Ecuador, ya que esto tiene repercusión en una herramienta a la hora de medir clima, pues no es lo mismo tener un clima fuerte que implica que se puede usar una herramienta para medir el clima global, a tener un clima débil que significa tener que crear una herramienta para medir cada nivel de clima. A continuación se presenta los resultados relacionados a la fuerza del clima laboral, considerando para ello la existencia de diferencias significativas entre el clima del puesto, del grupo y la organización en la Tabla 7.

**Tabla 7** – Diferencias significativas entre los niveles de clima

	<b>PARES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>Sig.</b> <b>(bilateral)</b>
Par 1	Clima	5,46	,000
	puesto - Clima grupo	5,33	
Par 2	Clima	5,46	,000
	puesto - Clima organización	5,07	
Par 3	Clima grupo	5,33	,000
	- Clima organización	5,07	

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que el tipo de clima oscila entre bueno y muy bueno, sin embargo existen diferencias significativas cuando se comparan los resultados del clima del puesto, del grupo y de la organización. En este sentido, el clima del puesto es el mejor valorado, seguido

por el clima del grupo. Por último, el clima de la organización es quien tiene peor puntuación. Esto implica que en la medición del clima laboral hay que tener en cuenta el nivel en que se quiere medir, puesto que van a existir respuestas diferentes en función del tipo de clima al que se aproxima el estudio. Se considera además la correlación que hay entre media de clima y variabilidad de clima ( $P = - ,297$ ;  $p > 0,05$ ). Esto quiere decir que la correlación es significativa y al ser negativa indica que es inversamente proporcional, por lo que si mejora el clima, la variabilidad del mismo disminuye, haciéndose más fuerte.

### 3.4. Correlaciones entre dimensiones culturales y clima laboral

Para determinar si existe relación entre las dimensiones culturales que fueron validadas y el clima laboral a cada uno de los niveles, así como de forma global y atendiendo a la fuerza de clima, se realizó una serie de correlaciones entre estas variables. Los resultados se encuentran en la tabla 8.

**Tabla 8** – Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral

Dimensiones culturales (Media)	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la organización	Clima global (Media)	Variabilidad del Clima laboral
Innovación organizacional	,233**	,229**	,234**	,285**	-,059
Enfoque y liderazgo gerencial	,220**	,194**	,168**	,230**	-,009
Motivación en la organización	,295**	,288**	,277**	,346**	-,030
Reconocimiento al desempeño	,192**	,238**	,263**	,265**	-,064
Estructura organizacional	,174**	,144**	,167**	,203**	-,022
Cooperación	,238**	,239**	,196**	,251**	,012
Relaciones interpersonales	,284**	,293**	,270**	,329**	-,013
Toma de decisiones	,220**	,187**	,212**	,237**	,006

Procesos de control	,216**	,164**	,157**	,186**	,032
Justicia	,189**	,238**	,265**	,263**	-,047

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Todas las dimensiones culturales correlacionan de forma significativa y positiva con el clima laboral en cada uno de sus niveles y de forma global, sin embargo se puede observar que la variabilidad del clima no correlaciona con ninguna de las dimensiones culturales de forma significativa. Lo primero se refiere a que todas las dimensiones son importantes para medir clima en los diferentes niveles y de forma global, pero no es relevante para medir fuerza de clima, por lo que en la elaboración de una herramienta que permita medir el clima se deben tener en cuenta todas las dimensiones anteriormente consideradas. Por su parte, para determinar fuerza de clima es necesario mejorar el clima laboral, pues es la variable que correlacionó de forma significativa como se observó anteriormente. Además, hay que notar que solo se puede considerar el clima global si no existiesen diferencias significativas en los tres niveles, es decir cuando el clima es fuerte.

#### **4. CONCLUSIONES**

La investigación ha permitido identificar las dimensiones culturales que servidores/as ecuatorianos/as consideran importantes al momento de medir clima laboral, las cuales resultan ser relevantes para este tipo de estudios, pues todas correlacionaron de forma significativa. Es decir, todas las dimensiones culturales afectan el clima y hay que tenerlas en cuenta en su comportamiento para cada aspecto del estudio de clima. A su vez, esto permite construir herramientas que toman en cuenta la percepción de dimensiones culturales propias del contexto laboral ecuatoriano. Lo antes mencionado es beneficioso en todo sentido, puesto que el diseño del instrumento, basado en las dimensiones detalladas, consiente resultados apegados a la realidad y al contexto nacional.

Además, es importante recalcar la utilización del concepto de fuerza del clima laboral y el tipo de clima, pues estos no siempre son tomados en cuenta en estudios de clima organizacional, por lo que no aparecen en otras herramientas analizadas. Los estudios que solamente engloban cultura, no son válidos para estudiar clima, pues no consideran al clima como tal. Se obtuvieron resultados importantes que sirven para tener en cuenta al momento de elaborar un instrumento mucho más completo. El clima laboral en Ecuador es diferente a nivel de percepciones individuales, grupales y organizacionales. La fuerza del clima está asociada al tipo de clima pero no a las dimensiones culturales. Existen diferencias entre los tres niveles de clima, por lo tanto, se tendría que aplicar tres herramientas si se quiere medir clima global.

Finalmente, se cumplió con los objetivos planteados, pues no solamente se identificaron las variables culturales que son consideradas influyentes en la medición del clima organizacional en el contexto ecuatoriano, sino que además se construyó una herramienta que permite medir de forma confiable el clima, así como aquellos aspectos culturales que pueden ser considerados en futuros estudios más detallados sobre estas variables. A partir de la aplicación, la muestra fue significativa como para extender los resultados al contexto ecuatoriano y validar de manera estadística el instrumento creado. En otras

palabras, la herramienta está validada para toda la población ecuatoriana y puede ser aplicada en instituciones públicas y privadas.

## **5. RECOMENDACIONES**

Es importante recalcar que al momento de realizar estudios de clima organizacional, se debe tener muy en cuenta la fuerza del clima laboral y los tres niveles que se ha demostrado existen en el contexto ecuatoriano. Ambos aspectos van de la mano porque si se desea llevar a cabo un estudio en una organización donde el clima es fuerte, el clima global podrá ser medido mediante un único cuestionario, caso contrario, si el clima es débil, se tendrán que aplicar tres cuestionarios, uno por cada nivel de clima para poder medir el clima global de la organización.

De igual manera, sería muy interesante avanzar en la elaboración de una herramienta que permita medir cada una de las dimensiones culturales identificadas en nuestro estudio. Esto con el objetivo de llegar a lo más específico y observar cómo cada una de las dimensiones culturales, identificadas en ésta tesis de grado, pueden incidir en la fuerza de clima laboral de una determinada organización.

Por último, sería importante desarrollar un estudio comparativo del uso de herramientas foráneas adaptadas al contexto nacional e instrumentos como el que ha sido diseñado en ésta tesis de grado para estudios de clima organizacional, con el fin de corroborar las diferencias de aplicabilidad que puedan existir y su incidencia en los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, H. and Cea, B. (2007), "Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas", *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 6 No. 1, pp. 39–54.
- Álvarez, C. (2006), *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*, Centro Editorial Rosarista, Bogotá, p. 142.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. and Peterson, M. (2000), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publication, London,
- Austin, T. (2000). *Para comprender el concepto de cultura*.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Brown, S.P. and Leigh, T.W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 4, pp. 358–368.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Candela, A. Q. (25 de Abril de 2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Piura, Piura, Perú: Univeridad de Piura.
- Cardona, D.R. and Cruz, R.Z. (2014a), "Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.", *Estudios Gerenciales*, Vol. 30 No. 131, pp. 184–189.
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V. and Peiró, J.M. (2012), "Validation of a Measure of Service Climate in Organizations", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 28 No. 2, pp. 69–80.
- Clissold, G. (2006), *Psychological climate: What is it and what does it look like?* ( No. 29/06), Department of Management Working Paper Series, Monash, pp. 2–12.

- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Constantin, T. (2008), "The value of organizational climate analysis in preventing and solving professional environment conflicts", *Workshop-ul International Organizational Behavior, Change, and Performance*, University of Limerick, Limerick.
- Constituyente, A. (2008), "Constitución del Ecuador", Asamblea Nacional República del Ecuador, Quito.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- DeCotils, T.A., Koys, D.J. and Decotiis, T.A. (1980), "The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate.", *Academy of Management Proceedings (00650668)*, Academy of Management, pp. 171–175.
- Denison, D.R. (1996), "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 3, p. 619.
- Dickson, M.W. and Resick, C.J. (2006), "When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 91 No. 2, pp. 351–364.
- Ecuador, G.N. de la R. del. (2013), "Buen Vivir Plan Nacional", SENPLADES, Quito.
- Fischer, G. N. (1992). *CAMPOS DE INTERVENCION EN PSICOLOGIA SOCIAL*. Narcea.
- Glick, W.H. (1985), "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research.", *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 10 No. 3, pp. 601–616.

- Goldhaber, G. M. (1994). *Comunicación Organizacional* (Vol. 6). México, México: Diana México.
- Gómez, Marcelo (2007). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.
- Grinnell, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (5a. ed.). Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Hernández, R. and Valencia, S.M. (2014), “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, *Contaduría y Administración*, Vol. 59 No. 1, pp. 229–257.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- IBM. (2011), “Ibm SPSS Statistic (Version 20)”, IBM, New York.
- I, G. D. (1992). Determining Sample Size. *University of Florida, IFAS Extension, PE0D6* (April 2009), 1–5.
- Istas. (2014), “CoPsoQ”, ISTAS, Barcelona.
- Jacobs, S.R., Weiner, B.J. and Bungler, A.C. (2014), “Context matters: measuring implementation climate among individuals and groups.”, *Implementation science : IS*, Vol. 9 No. 46, doi:10.1186/1748-5908-9-46.
- James, L.R., Choi, C.C., Ko, C.-H.E., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A. and Kim, K. (2008), “Organizational and psychological climate: A review of theory and research.”, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 17 No. 1, pp. 5–32.
- José, L., Villalba, N. and Fonseca, J.R. (2011), “Measurement of organizational climate in a coal company of the city of Santa Marta 2010”, *Psicogente*, Vol. 14 No. 25, pp. 122–131.

- Kilburn, B. (2008). *Strength of Organizational Climate: a Moderating Role on Organizational Culture's Impact on Employee Behavior*. Reno: Allied Academies International Conference.
- Kilburn, B. (2008). *Strength of Organizational Climate: a moderating role on organizational culture's impact on employee behavior*. Reno.
- Kreps, G. L. (1996). *La Comunicación en las Organizaciones* (Vol. 2). Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Lau, A.W. (1976), "Organizational Climate: A Review of Recent Literature.", *Annual Meeting of the Western Speech Communication Association*, Educational welfare national institute of education, San Francisco, p. 30.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. and Molinero, E. (2014), "Manual del método CoPsoQ-istas21 para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores", Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)-CCOO, Barcelona.
- Moscol, R. (2000). *Manual de comunicación institucional I*. Piura, Perú: UDEP.
- Patterson, M. and West, M. (2005), "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26, pp. 379–408.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E. and García-Cueto, E. (2013), "Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR Scale.", *Psicothema*, Vol. 25 No. 1, pp. 137–44.
- Ramos, F., Morales, M. and Ortíz, M. (2011), "Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz", *Ciencia Administrativa*, Vol. 2, pp. 30–35.
- Ramos, V. and Jordão, F. (2010), "Description of the organizational culture in entities of Oporto , Portugal , trough identification of their values: an

exploratory study .”, *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Minho, pp. 2148–2163.

Ramos, V., Nuñez, C., Unda, X., & Mejía, K. (2015). *Validation of a scale for measuring cultural dimensions that influence work climate in the Ecuadorian context*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional, PII-DESODEH-002-2015.

Randhawa, G. and Kaur, K. (2014), “Organizational Climate and its Correlates.”, *Journal of Management Research (09725814)*, South Asia Publications, Vol. 14 No. 1, pp. 25–40.

Revuelto, L., & Fernández, R. (2001). *Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos*. Zaragoza, España.

Rowland, J. and Kyriazis, E. (2006), “Understanding the Culture/Climate link in NPD research”, *Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference*, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, BRISBANE.

Russ, G.S. (1992), “Organizational Climate and Culture.”, *Personnel Psychology*, Wiley-Blackwell, Vol. 45 No. 1, pp. 192–195.

Santana, P. and Cabrera, Y. (2007), “Clima y cultura organizacional: ¿ dos constructos para explicar un mismo fenómeno?”, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Palma de Mallorca, pp. 296–324.

Schein, E.H. (1996), “Culture: The Missing Concept in Organization Studies.”, *Administrative Science Quarterly*, Administrative Science Quarterly, Vol. 41 No. 2, pp. 229–240.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. (2013), “Organizational climate and culture.”, *Annual review of psychology*, Vol. 64, pp. 361–88.

- Schneider, B., Salvaggio, A.N. and Subirats, M. (2002), "Climate Strength: A New Direction for Climate Research.", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 87 No. 2, pp. 220–229.
- Social, I.E. de S. (2010), "Reglamento para el sistema de auditoría de riesgos del trabajo - SART", IESS, Quito.
- Thumin, F.J. and Thumin, L.J. (2011), "The measurement and interpretation of organizational climate.", *The Journal of psychology*, Vol. 145 No. 2, pp. 93–109.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Wallace, J., Hunt, J. and Richards, C. (1999), "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, pp. 548–564.
- Work, G.P. to. (2012), "Great Place to Work", Great Place to Work Institute, Inc., USA.

## **ANEXOS**

**Anexo I – Modelo del cuestionario sobre Fuerza de Clima Laboral aplicado a la muestra poblacional de 832 servidoras/es públicos y privados.**

## **Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral**

El clima laboral se deriva de las percepciones que tienen las personas sobre cómo se sienten en su ambiente de trabajo. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 5 ETAPAS:

1. Percepción del clima laboral
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
4. Influencia de la cultura en la organización
5. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!

### **Percepción del Clima Laboral**

El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos, de acuerdo con la escala de Pésimo, Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente

\*

	Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
El clima laboral en mi puesto de trabajo es	<input type="radio"/>						
El clima laboral en mi grupo de trabajo es	<input type="radio"/>						
El clima laboral en la organización donde trabajo es	<input type="radio"/>						

## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU PUESTO DE TRABAJO?

### **INNOVACION ORGANIZACIONAL: \***

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \***

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: \***

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \***

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \***

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **COOPERACIÓN: \***

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU GRUPO DE TRABAJO?

**INNOVACION ORGANIZACIONAL: \***

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \***

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**MOTIVACION EN LA ORGANIZACION: \***

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \***

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \***

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**COOPERACIÓN: \***

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJA?

### INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: \*

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \*

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: \*

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \*

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \*

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### COOPERACIÓN: \*

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

## Datos Socio-Demográficos

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario.

**Género \***

- Masculino
- Femenino

**Edad \***

**Estado Civil \***

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Otro

**N° Hijos/as bajo su dependencia \***

**Nivel académico \***

- Educación básica
- Educación secundaria
- Educación técnica
- Tercer nivel
- Maestría
- Doctorado (Ph.D.)

**Profesión \***

**Forma legal de la organización \***

- Privada
- Pública
- Mixta

**Sector de la organización \***

- Extractiva
- Servicios
- Comercial
- Agropecuaria
- Industrial

**Antigüedad de la empresa \***

- 1-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

**Tamaño de la empresa \***

- Micro
- Pequeña
- Media
- Grande

**¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa? \***

**¿Cuánto tiempo (en minutos) le toma llegar a su lugar de trabajo desde su residencia? \***

**Anexo II** – Tabulación de las respuestas del cuestionario aplicado a los 832 servidores públicos y privados.

Por la extensión del archivo se ha colocado en un repositorio digital, que lo puede visualizar en el siguiente link.

<https://www.dropbox.com/s/k6kq7sy7wwfyhd6/Tabulaci%C3%B3n.xlsx?dl=0>

**Anexo III** – Solicitud de apoyo para la contestación del Cuestionario sobre Fuerza de Clima Laboral.

	<b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>Cambiamos por ti</b>		
<p>Estimado/a colaborador/a:</p> <p>Se está desarrollando en la Escuela Politécnica Nacional, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas, una investigación para diseñar un instrumento de medición de la fuerza del clima organizacional en Ecuador, bajo la supervisión de la Dra. Valentina Ramos y el Dr. Kléber Mejía.</p> <p>El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de los elementos culturales más influyentes en el clima laboral de una organización, por lo que agradecemos su disposición para completarlo. El estudio está destinado exclusivamente para fines de investigación y por lo tanto se garantiza la absoluta confidencialidad y anonimato en el procesamiento de datos.</p> <p>Podrá encontrar el cuestionario en la siguiente página: <a href="https://goo.gl/ZIYd7m">https://goo.gl/ZIYd7m</a></p> <p>Atentamente, <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b></p>		