



**TRABAJO FINALE DE MAESTRÍA**

# **Análisis de clima laboral en repartos navales de la ciudad de Guayaquil**

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

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por los estudiantes:

**Malena Sibilly CEVALLOS Verdesoto  
Darío Fernando MURILLO Castro**

Bajo la dirección de:

**Msc. Bernardo PEÑA Herrera**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto de 2016

# **ANALISIS DE CLIMA LABORAL EN REPARTOS NAVALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

ANALYSIS OF WORKING ENVIRONMENT IN OPERATIVE NAVAL FACILITIES IN GUAYAQUIL

**Darío Fernando MURILLO Castro**<sup>1</sup>  
**Malena CEVALLOS Verdesoto**<sup>2</sup>  
**Bernardo PEÑA Herrera**<sup>3</sup>

## Resumen

La medición de clima organizacional actualmente es una herramienta fundamental para las mejoras en las organizaciones. Las Fuerzas Armadas y particularmente la Armada del Ecuador está en un proceso de mejora, de acuerdo a las nuevas reglamentaciones que ha planteado el Estado. El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis de clima organizacional de cuatro repartos operativos de la Armada del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, Comandancia de la Escuadra, Cuerpo de Infantería de la Marina, Aviación Naval y Escuadrón de Submarinos, a través de la aplicación de la encuesta de clima organizacional (ECO) de Fernando Toro. Partiendo de la teoría, se estudiaron los diferentes factores que influyen en el ambiente laboral de los repartos, donde se pudo constatar que existen cuatro micro climas muy diferentes, ninguno presenta un escenario óptimo, pero quien se lleva la peor parte es la Comandancia de la Escuadra, pues en cuatro de los cinco factores medidos por la ECO obtuvo los porcentajes más altos de percepciones negativas por parte de sus miembros. Sin embargo el objetivo a futuro será que todos mejoren y para ello se presentan ciertas ideas que pueden servir para que la organización considere como punto de inicio su proceso de mejora continua, empezando por una reevaluación de sus normativas internas de manejo de personal.

Palabras clave:

Clima organizacional, Factores, Encuesta ECO, Fuerzas Armadas.

## Abstract

The organizational climate measurement currently is a fundamental tool for improvements in the organizations. The Ecuadorian Armed Forces and particularly, the Ecuadorian Navy has been in a process of advance and development according to the new regulations raised by the State. The main purpose of this work is to analyze organizational climate of four operating distributions of the Navy of Ecuador in the city of Guayaquil, Commander of the Squadron, Corps Navy, Naval Aviation, Submarine Squadron, through the application of the organizational climate survey (ECO) of Fernando Toro. Based on the theory, the different factors that influence the work environment of distributions, where it was found that there are four very different microclimates, none presents an optimal scenario but who leads studied the worst part is the headquarters of the squad, because in four of the five factors measured by the ECO obtained the highest percentages of negative perceptions by their members. However the aim to improve future will be for all and for that are presented certain ideas that can serve for the organization to consider as a starting point its continuous improvement process, beginning with a reassessment of its internal personnel management regulations.

Key words

Organizational climate, factor, Survey ECO, Military Forces.

<sup>1</sup> Ingeniero en Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [dfmurillo@uees.edu.ec](mailto:dfmurillo@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> Economista, Universidad Nacional de Loja - Ecuador. E-mail [mcevallosv@uees.edu.ec](mailto:mcevallosv@uees.edu.ec)

<sup>3</sup> Psicólogo, Facultad de Artes Liberales, Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador. E-mail [bpherrera@uees.edu.ec](mailto:bpherrera@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

Detrás de todas las actividades que realiza una organización para obtener rentabilidad, conseguir lucro, ser sostenible, tener una estrategia exitosa ligada a la misión y visión se encuentra su personal; el talento humano es el pilar fundamental para alcanzar el horizonte deseado, por ello se debe asegurar que este se desempeñe en un adecuado clima organizacional independientemente del tipo de organización y país en que labore ( Hodge , Anthony, & Gales, 2003).

En Ecuador, las instituciones públicas se encuentran inmersas en un plan de transformación, luego de la promulgación de la Constitución en el año 2008, donde se gestaron nuevas normativas, una de ellas la Norma Técnica de la Gestión Pública Institucional, la cual planteó como obligación medir el clima y cultura organizacional de las instituciones, en pro de mejorar y manejar adecuadamente el funcionamiento de las mismas, pensando en cambiar paulatinamente la rigidez de las estructuras.

Una de estas instituciones son las Fuerzas Armadas, las cuales han tenido a la rigidez estructural como mantra, sobre todo en cuanto a sus fuertes procesos y jerarquías arraigadas; manteniéndose por muchos años aislados de políticas estatales por mantener normas y reglamentos propios de su carrera militar. Sin embargo en la actualidad al igual que las demás instituciones, deben formar parte de las mejoras organizacionales que ha dispuesto el gobierno en cuanto a mediciones de clima organizacional.

La Armada del Ecuador en el año 2012 y 2014 se interesó por conocer el ambiente laboral en el que se desenvuelven sus miembros, sin embargo fue solo un estudio que no pasó de aplicación de encuestas, por ende no hubo el respectivo análisis de los resultados, sumado a ello, esta clase de investigaciones en el ámbito militar han sido muy escasas y el reducido número de las realizadas en Latinoamérica en su mayoría son investigaciones académicas con base en situaciones problemáticas puntuales y no de manera institucional; pero han servido de base para el presente análisis; ya que buscan mejorar el clima laboral de su área de trabajo.

La idea de realizar este análisis de clima en los cuatro repartos es conocer la percepción que tienen los miembros de la Armada sobre la institución y su ambiente laboral, sobre todo porque a través de esta medición se puede conocer las falencias en el manejo de personal, las posibles

fuentes de insatisfacción de los colaboradores o por el otro lado las fortalezas de la institución y los aspectos positivos que generan un adecuado desempeño de los miembros. Sin dejar de lado que lo más relevante de este tipo de estudios son la toma de acciones correctivas y preventivas post conocimiento de los resultados obtenidos.

Considerando lo mencionado en líneas anteriores, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de clima organizacional en cuatro repartos operativos de la Armada del Ecuador en la ciudad de Guayaquil, Comandancia de la Escuadra, Cuerpo de Infantería de Marina, Aviación Naval y Escuadrón de Submarinos, para dar cumplimiento al objetivo se realizó inicialmente una recopilación de la literatura relacionada al tema, luego se seleccionó una metodología que pudiera adaptarse al contexto latinoamericano, para posteriormente realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos con un enfoque deductivo positivista. Para esto se contó con una muestra de 735 personas, de un universo de 1879 miembros de la Armada; dentro del personal encuestado se trató de incluir a todos los rangos de oficiales y tripulantes, para garantizar aleatoriedad de la muestra.

En líneas posteriores el lector encontrará una recopilación de literatura acerca de clima organizacional, haciendo una diferenciación de cultura organizacional; también estudios previos realizados sobre esta temática, algunos de ellos de ámbito militar; se describe la metodología empleada, incluyendo el detalle sobre el instrumento aplicado en el presente estudio; y finalmente se expone el análisis comparativo de los resultados con las respectivas conclusiones obtenidas.

## MARCO TEÓRICO

El ser humano es un ser social y está diseñado para trabajar en equipo, permitiendo así el progreso de su grupo, es así que dentro del campo económico y empresarial el hombre es un elemento indispensable pues ayuda a generar el desempeño del sector. Y pensando en ello es que actualmente la sociedad exige ser competentes, por lo que muchas organizaciones empresariales optan por ejecutar políticas estrictas en la esfera de recursos humanos, por ejemplo: selección, evaluación, examinación de competencias, análisis del clima organizacional, ofrecimiento de incentivos, entre otros.

González & Parra (2008) señalan que la finalidad de las organizaciones es sobrevivir, por lo que

pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Además, los autores indican que se debe entender que las organizaciones tienen personalidad, necesidades y carácter, por lo que son consideradas como micro-sociedades, las mismas que tienen historia propia, normas y procesos de socialización. Debido a esta composición orgánica, las empresas deben diagnosticar el clima laboral, además de gestionar estilos y métodos de dirección, reconocimiento y estímulos, control y supervisión, comunicación empresarial, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros.

### **Cultura y clima organizacional, diferenciación de conceptos.**

Antes de ahondar en clima organizacional, temática central del presente estudio, es importante diferenciar dos términos que están estrechamente relacionados y que habitualmente se confunden o son mal utilizados, estos son la cultura y el clima organizacional; donde la cultura es un concepto macro que encierra al clima y están relacionados a través del comportamiento de los colaboradores y la percepción de estos sobre el medio ambiente laboral.

Cultura organizacional no es más que la conducta aprendida en el contexto en el que se desenvuelven los sujetos y está relacionada con la historia y evolución de dicho contexto, por ello varios factores la conforman, tales como: supuestos básicos, valores e ideologías, artefactos como: jergas, historias, rituales y decoración, y prácticas (Denison, 1996; Delgado, 1990; Schein, 1988). (Gibson, y otros, 2006), señalan que la cultura organizacional mejora el compromiso e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador, define fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de compromiso más allá del simple interés individual, genera estabilidad del sistema social y permite conformar las actitudes y comportamientos de los empleados, por ello es de vital importancia que las organizaciones conviertan en sostenibles sus culturas.

Para Robinson & Judge (2009) las características que definen la esencia de la cultura de una organización son la innovación y aceptación del riesgo, la atención al detalle, la orientación a la gente y a los equipos y la estabilidad. Recordando que la cultura es transmitida al equipo por medio de la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, rituales que expresan y refuerzan los valores claves, símbolos materiales que transmiten a los empleados los tipos de comportamiento

apropiado, y a través del lenguaje como un modo de identificación de los miembros de una cultura (Alles M. , 2013; Zapata, 2011).

El concepto de clima organizacional ha tenido una transformación en el transcurso del tiempo. Orbegoso (2010) cita a Lewin 1951, quien planteó que este era un comportamiento humano adquirido en el ambiente y expresado en el mismo, por otro lado (Forehand & Gilmer, 1964) lo definieron como parte de la administración de una organización y con una fortaleza preocupada por conocer cómo influye el ambiente laboral en la conducta de los colaboradores. Siguiendo este segundo concepto, algunos autores (Chiavenato, 2009; Veloso, Da Silva, Christopher, Fischer, & Dutra, 2015) consideran que el ambiente existente dentro de una organización influye en el desarrollo productivo, por lo que la administración empresarial ha empezado a impulsar el rendimiento del trabajo humano, a través de las relaciones de la vida organizacional diaria, es decir, mientras mejor es el clima organizacional, mejor será el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional busca integrar el compromiso de los empleados y la empresa mediante la satisfacción, producción y diferenciación ante la competencia (Encalada, Obando, Uribe, & Vivanco, 2007; Luthans, 2008); por lo que ha surgido el tema del *engagement* o compromiso organizacional en el campo de la psicología, empleada en la gestión de los recursos humanos (Truss, Shantz, Soane, Kerstin, & Delbridge, 2013).

Para diferenciar, el clima se refiere a una situación contextual en un punto en el tiempo y su vinculación con los comportamientos y emociones de los miembros de la organización, esto hace que el clima sea temporal, subjetivo y sujeto a manipulación de personas con poder; la cultura, por el contrario, se refiere a un contexto evolucionado en el cual se enmarcan situaciones específicas, por lo tanto, tiene sus raíces en la historia y es lo suficientemente compleja para resistir los intentos de manipulación directa (Brock, Zmud, Kim, & Lee, 2005).

### **Clima organizacional**

El manejar un adecuado clima organizacional es importante para todas las organizaciones que buscan mejorar su productividad y el servicio ofrecido dentro del giro del negocio, ya que este afecta básicamente en la percepción de los trabajadores sobre el ambiente en el que se desenvuelven, cabe mencionar que un clima

organizacional positivo o negativo va a repercutir intrínsecamente en los objetivos de la empresa y en el comportamiento de sus colaboradores (Castro S. , 2013) por ello para (Chiang, 2010), es trascendental plantear o replantear estrategias en beneficio del personal, y que al realizar un estudio del clima organizacional, se puede verificar la calidad de las relaciones interpersonales y laborales.

En el Manual de Clima y Cultura Organizacional de la Universidad de Oxford, Schneider y Barbera (2014) señalan que en las organizaciones existen una combinación de factores determinantes recíprocos, de acuerdo a lo que señala la teoría cognitiva social son tres: el clima, la persona y el comportamiento (funcionamiento de la empresa). En donde el comportamiento está influenciado por los pensamientos y sentimientos individuales, así como también del entorno; es por esto que los valores institucionales afectan a los objetivos individuales y los empleados buscan lograr las metas de la institución, y el resultado de esta unión se verá reflejado en el rendimiento que exista.

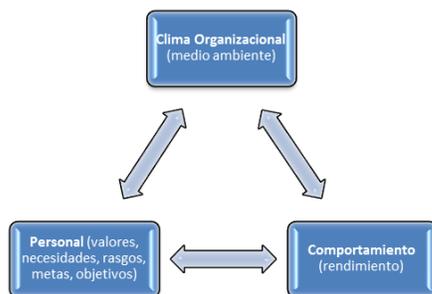


Figura 1: Triada de determinantes recíprocos. Adaptado de Schneider & Barbera (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.

Se debe considerar la existencia de diferentes climas organizacionales. Chiavenato (2009) y González & Parera (2005) mencionan que pueden existir tantos climas en departamentos de una misma empresa o en sucursales de la misma. Es decir, el clima que perciban los trabajadores de un departamento o una sucursal es diferente, haciendo difícil la aplicación uniforme de las directivas. Schulz (2013) clasifica el clima en cuatro tipos: el clan, la jerarquía, flexibilidad y el mercado; mientras que Orbegoso (2010) y Segredo (2013) dicen que la misma está conformada por dimensiones como: responsabilidad, apoyo, riesgos, estructura, recompensas y conflictos.

Martín (2000) señala que existen factores fundamentales que permiten la existencia de diferentes tipos de clima como: contexto, tecnología

y estructura; posición jerárquica del individuo y remuneración; factores personales; percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores, además, el autor considera tres tipos de variables que determinan las características de la organización: causales, establecen el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene; intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una organización; finales, resultan del efecto conjunto de las variables anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización. Para el mismo autor, la combinación e interacción de las variables, permite dos grandes tipos de climas organizacionales: autoritario y de participación.

Sacristán (2014) menciona que la excesiva presión de la jerarquía administrativa y sus imposiciones de tipo arbitrario, pueden causar conflictos en el interior de los departamentos, un clima deficiente y desagradable, que en muchos casos termina rompiendo las fuerzas sociales y la fuerza de trabajo de los empleados, es por esto que para determinar el adecuado o inadecuado clima organizacional es indispensable aplicar un instrumento o encuesta de clima organizacional, que para Wells et al. (2014) permite evaluar las dimensiones como el liderazgo, los procesos de socialización y comunicación, las políticas, los procedimientos, las estructuras y procesos de una organización.

Llaneza (2008) menciona que al hacer una investigación de clima organizacional se debe determinar mediante una auditoría las percepciones que tienen las personas según su calidad de vida en el trabajo, por ejemplo: condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimiento profesional, salario, criterios de equidad. Así también, Fernando Toro (1998) toma en cuenta las percepciones que tienen los empleados sobre la empresa, reforzando factores psicológicos y psicosociales, como la percepción de apoyo de la organización y los jefes que siente el colaborador, recompensa, confort físico, control y presión, y finalmente relación entre compañeros, los cuales incluyó en su encuesta de clima organizacional.

Por su parte, la autora Ocampo (2011) considera a la comunicación como factor clave para analizar el clima, por ello señala que los criterios y pilares que

la gerencia debe considerar al intervenir en una mejora de clima organizacional son: ensamblaje de públicos, el plan de comunicación desde la perspectiva de las personas, la convicción que debe superar a la motivación, construir las relaciones de amistad internas, dentro de dichos pilares, la autora rescata otros aspectos como los pilares de relaciones o las formas comunicativas en la organización, los escenarios del plan estratégico y una elaboración de un plan estratégico basado en comunicación. Al momento de la intervención investigativa es necesario hacer un diagnóstico corporativo; buscar y validar la información; muestreo y métodos; luego hallazgos y conclusiones.

Una herramienta fundamental para alcanzar un adecuado clima es la motivación (Tsai, 2014; Perez & Garcia, 2011), esta se deriva de las estructuras de creencias personales y de las estructuras institucionales; que son determinantes importantes de los comportamientos de los colaboradores y dependerán del beneficio que estos busquen, sea beneficio individual, grupal o de la organización. Sin dejar de lado que no solo se debe trabajar la motivación en las personas, sino también se debe sumar la mejoras al contexto laboral (Peiro & Rodríguez, 2008; Robinson & Judge, 2009; Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011). Por ello la motivación, las evaluaciones periódicas, los cambios de estrategias, las conductas positivas del líder, conducirán a obtener un clima organizacional ideal (Gonzalez & Parra, 2008; Ren & Zhang, 2015; Bandera, Garcia, & Pastor, 2014; Bowen & Schneider, 2014).

Desde años atrás hasta la actualidad, varios son los autores que han elaborado encuestas de clima organizacional, todos con un factor en común, la preocupación por el bienestar del trabajador y esto se ve reflejado en las variables de análisis como la recompensa, el reconocimiento, el apoyo, la orientación, la calidez, la satisfacción, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo. Iniciando por Litwin & Stringer (1968) que analizaron el liderazgo y la motivación; después (Sudarsky, 1977) estudió variables como la responsabilidad, recompensa, conformidad, normas, seguridad, remuneración, calidez y claridad institucional. Más tarde Likert y Gibson (1986) su estudio se basó en el comportamiento de los individuos y que percepción poseen de la organización. Después García (2011) se fundamentó en los pensamientos y sentimientos de los empleados. En (1989) Rudolf Moos realizó la escala Work Environment Scale "WES" (Escala de

Clima Social Laboral) en la cual mide las relaciones interpersonales y las características sociales y del ambiente laboral. Finalmente en Colombia Carlos Méndez (2006) elaboró un instrumento para medir el clima en las organizaciones en ese país, considerando variables adecuadas al mismo.

Para llevar a cabo la investigación se deben realizar algunos pasos: capacitación, involucrar a todo el personal colaborador y directivo de la organización, el siguiente paso es la adecuación de la encuesta, se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima organizacional, es importante abordar aspectos como: remuneración, ambiente de trabajo, carga laboral, relaciones interpersonales, entre otros, tomando en cuenta que las preguntas no generen expectativas sobre aspectos que no se piensan cambiar; una vez aprobada la encuesta debe someterse a pruebas con el personal. El tercer paso es la aplicación de la encuesta de clima organizacional, debe ser anónima para asegurar la confiabilidad de resultados, crear un ambiente agradable y tranquilo. El cuarto paso es el análisis de resultados, procesar los resultados a nivel de la organización, por áreas o agencias, y es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento. El siguiente paso es la priorización, establecer planes de acción, identificando las prioridades. Hay que tomar en cuenta que una encuesta de clima no es la única que puede determinar las prioridades, por lo que se suelen emplear otro tipo de métodos como: reuniones con grupos focales, entrevistas, encuesta de fin de jornada. (Parainf's, 2009).

### **Estudios previos**

La mayoría de los estudios relacionados con clima organizacional y los factores incidentes en el mismo están ligadas a áreas de salud y educación. Por ejemplo (Machado de Freitas & Garcia, 2012), evidencian la falta de un buen clima organizacional, debido a problemas de salud y confort que enfrentan los trabajadores de las áreas rurales de Brasil, o (De Lara Campos, 2002) que demuestra que la buena relación entre los individuos y la organización garantiza mejoras en el sistema administrativo en instituciones educativas. Se debe recalcar que no existen estudios institucionales de clima organizacional en las Fuerzas Armadas del Ecuador, incluso en Latinoamérica muestra una investigación insipiente, sin embargo se ha realizado la recopilación de algunos estudios en donde se analiza el clima organizacional utilizando diferentes escalas, desde distintas perspectivas y dimensiones.

El estudio de Pflanz y Ogle (2006) llevado a cabo en bases militares estadounidenses, identificó altos niveles de estrés en el trabajo en el personal militar. Este estudio examinó la relación entre el estrés laboral, la depresión, el rendimiento en el trabajo, tipos de factores estresantes, y las percepciones acerca de los supervisores de personal militar. La cuarta parte de la población militar informó sufrir de estrés en el trabajo. Tanto el estrés laboral como la depresión se encontrarían significativamente relacionados con alteraciones en el rendimiento laboral, en la salud física, y con las percepciones negativas acerca de las habilidades de los supervisores y comandantes. El estudio concluye indicando que el estrés laboral es un peligro para la salud en un ambiente de trabajo militar de rutina.

Por su parte, Dupré y Day (2007) examinaron ciertas prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas con los sistemas de trabajo de alto rendimiento entre personal militar norteamericano, junto con el impacto mediador de la satisfacción en el trabajo sobre estas relaciones. Se observó que el apoyo organizativo, el apoyo del supervisor, el equilibrio entre la vida laboral y la estimulación demostraron efectos directos e indirectos en el trabajo y en los síntomas de salud. Aunque este estudio se centró en el personal militar, estas prácticas de gestión de recursos humanos pueden desempeñar funciones similares en otras organizaciones.

Así también el estudio realizado por Mora y Segovia (2009) se planteó como objetivo identificar las principales fuentes de estrés laboral de un grupo de militares españoles, así como estudiar la incidencia de dichas fuentes sobre la satisfacción durante la permanencia en la institución armada. Como una de las más interesantes observaciones que se derivaron del estudio es que los estresores de clima y de la interacción familia-trabajo, guardan una relación negativa con el bienestar físico, de manera que aquellos individuos con un clima laboral deficiente manifiestan una salud física deteriorada.

En Colombia se realizó una investigación basada en análisis de la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la Fuerza Naval del Caribe; teniendo en cuenta los resultados del análisis efectuado se concluyó que existe una relación significativa, el estado de percepción de las variables que inciden en el ambiente laboral por parte de los funcionarios de la Fuerza Naval tienen incidencia directa sobre el desarrollo de sus

funciones y por ende en su desempeño laboral, lo cual debe ser tomado en cuenta por parte de los altos mandos para iniciar un proceso de mejora al manejo organizacional con el fin de buscar la maximización y bienestar del recurso humano de la institución (González, 2014).

Así también; Francisco Urvina (2009) en su estudio sobre mejoramiento de clima organizacional, resalta el liderazgo que ha existido a lo largo de la historia institucional en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), ya que a pesar de existir falencias en el manejo de clima organizacional, la FAE se llenó de gloria al salir vencedora del primer conflicto bélico aéreo en América del Sur, esto por el liderazgo demostrado por sus oficiales en la hora del combate.

Por otra parte, en Argentina también se realizó una investigación en cual participaron personal militar y civil, aquí se trató de una identificación de los prototipos de liderazgo, y se evidenció diferencias significativas en la percepción del liderazgo en ambos contextos, ya que los militares reconocieron los atributos orientados al grupo, por el otro lado, el personal civil se orientó hacia un liderazgo carismático (Castro & Martina, 2003).

Se debe tomar en cuenta que en la mayoría de investigaciones, el modelo de liderazgo es el que mayor evidencia empírica parece haber alcanzado, ya que está directamente relacionados las conductas positivas del líder con el incremento de satisfacción laboral, compromiso y rendimiento laboral; considerando su papel antagónico o como modulador del estrés, a este liderazgo lo llaman transformacional (Bandera, Garcia, & Pastor, 2014).

Es por esto que Jessica Piñerez (2015) desea gestionar la mejora del clima organizacional, considerando mejoras en el liderazgo en la Flota Naval del Caribe; de esta forma permitirá una mejor interacción del personal involucrado frente a la toma de decisiones, productividad y efectividad en las funciones; en cambio (Gallardo, 2016) señala a la comunicación como una estrategia para mejorar el clima laboral en el Comando de Educación y Doctrina de la FAE; en donde se señalan los puntos relevantes de la comunicación interna que permita generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia laboral.

## **METODOLOGÍA**

El diagnóstico del clima organizacional permite conocer como está trabajando la institución, en especial estar al tanto de los aspectos que influyen sobre la motivación laboral de los empleados.

Existen varios instrumentos o métodos de evaluación del clima organizacional, muchos de ellos se utilizan de acuerdo al tipo de evaluación que se necesita o del tipo de empresa, sin embargo, los factores o dimensiones a ser evaluados suelen ser similares en muchas encuestas, como por ejemplo: estructura, recompensa, apoyo, control, obligaciones, consideración, etc.

En el presente estudio se utilizó el método deductivo positivista, ya que se aplicó un instrumento científico validado, obteniendo conclusiones de las premisas teóricas. Se consideró la encuesta de clima organizacional (ECO) de Fernando Toro (1998), tomando en cuenta que se requería una encuesta que haya sido validada en nuestro país, además se adapta al medio latinoamericano y es de fácil entendimiento para los encuestados. Esta encuesta permite una evaluación completa del Clima Organizacional, considerando cinco factores que son: a) apoyo del jefe y la organización a sus empleados (21 ítems); b) recompensa (13 ítems); c) confort físico (13 ítems); d) control y presión (9 ítems) y e) relaciones entre compañeros (7 ítems), en el anexo 1 se encuentra el instrumento con el detalle de todos los ítems objeto de análisis.

De acuerdo a lo que describe el autor, este instrumento considera tanto los factores psicosociales como los psicológicos que influyen sobre el trabajador (Siqueira, 2008), el índice de confiabilidad es de 0,90 medido con el método de Alfa de Cronbach. La Encuesta de Clima Organizacional se evalúa a través de la escala Likert, la cual tiene una puntuación de 1 a 5, en donde 5 representa “totalmente de acuerdo”, 4 “bastante de acuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni desacuerdo”, 2 “bastante desacuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”.



Figura 2: Factores de Evaluación de Clima Organizacional. Adaptado de Fernando Toro (1998). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (p.333-334). Bogotá.

Los resultados de la aplicación de la Encuesta ECO, son medidos por factor y estos a su vez tienen un número determinado de ítems los mismos que fueron evaluados por cada encuestado. Para la obtención de resultados, se utiliza estadística descriptiva, se suman los valores de las respuestas que se dieron a cada pregunta por factor y luego se divide para la cantidad de preguntas que se tiene por factor. Los resultados siempre darán un número del 1 al 5 debido a la escala aplicada. Cuanto mayor sea la media mejor será el clima organizacional, considerando que las respuestas mayores o iguales a 4 denotan un excelente clima organizacional en tanto que aquellas menores a 2,9 denotan un clima organizacional malo. Es importante mencionar que en el factor 4 que tiene que ver con el control y la presión, la relación es inversa, es decir las respuestas mayores de 4 denotan un pésimo clima organizacional en tanto que aquellas menores a 2,9 denotan un excelente clima organizacional.

El instrumento se aplicó en noviembre de 2015 en cuatro repartos de la Armada del Ecuador, acantonados en la ciudad de Guayaquil, estos fueron la Comandancia de la Escuadra (CODESC), el Cuerpo de Infantería de Marina (CUINMA), la Aviación Naval (AVINAV) y el Escuadrón de Submarinos (ESCSUB). La encuesta se realizó en cuatro días diferentes, antes de empezar la misma se explicó al personal de que trata el instrumento que iban a llenar, además se informó quien era el autor y en que se iban a utilizar los resultados, garantizando la confidencialidad de la información.

El universo de encuestas fue de 1879 oficiales y tripulantes, de los cuales 958 estaban en CODESC, 618 en CUINMA, 183 en AVINAV y 120 en ESCSUB. La muestra contó con oficiales y tripulantes de todas las especialidades, el 90% entre las edades de 25 a 40 años, de los cuales solo 6 fueron mujeres; el 10% restante era personal masculino con más de 40 años. Una vez aplicada la fórmula de la muestra se procedió a encuestar a 384 personas de CODESC, 217 personas de CUINMA, 72 personas de AVINAV y 62 personas de ESCSUB con un total de 735 encuestados.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados que reflejaron las encuestas se pudo observar cómo se encuentra el clima organizacional en los repartos operativos de la Armada del Ecuador en Guayaquil, así como también las diferencias que existen entre ellos; Se debe considerar que sus áreas de trabajo son diferentes, el personal de CODESC labora en los buques de guerra, el personal de CUINMA realiza

operaciones especiales, el personal de AVINAV en aviones, y el ESCSUB en los submarinos. A nivel científico se espera contribuir con el desarrollo de la investigación en temas relacionados con los recursos humanos en el Ecuador, país en donde la investigación está poco desarrollada.

### Factor 1: Apoyo de la Organización y del Jefe a los Empleados

Este factor se relaciona directamente con el soporte afectivo, estructural y organizacional que el Jefe y la Organización proporcionan a los empleados en el desempeño diario de sus actividades laborales, sus elementos se resumen en comunicación, solución de conflictos, orientación, apoyo, reconocimiento, planeación, innovación, participación, respeto y colaboración (Siqueira, 2008).

Tabla 1

#### Apoyo de la organización y el jefe

REPARTO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO
CODESC	44,59%	28,19%	27,22%
CUINMA	42,70%	29,19%	28,11%
AVINAV	26,92%	32,94%	40,15%
ESCSUB	30,72%	24,19%	45,08%

Al observar los resultados de los cuatro repartos se puede evidenciar que ningún reparto muestra un escenario optimista, debido a que la sumatoria de los porcentajes en desacuerdo y de indiferencia están entre el 50% y 70%, es decir que más de la mitad de los encuestados perciben que el apoyo de la organización y de sus inmediatos superiores es ínfimo. Cabe mencionar que CODESC tuvo la percepción más negativa, mientras que ESCSUB lo inverso.

En particular dos repartos expresaron a través del instrumento sentir menor apoyo, CODESC y CUINMA, en el caso de CODESC, este presentó mayor inconformidad en todas las variables analizadas, principalmente en lo referente a colaboración de los jefes, el 50% de los encuestados mostraron su desacuerdo frente a este elemento, adicional se observó que el 47% de los miembros no están de acuerdo con el apoyo brindado por la organización y la comunicación entre estos no es la adecuada. En cuanto al reparto CUINMA, son 3 elementos en los que se percibe mayor apatía por parte de jefes y organización, la comunicación (49,46%) es uno de ellos, el apoyo o respaldo jefe-subordinado (48,39%) se suma y finalmente participación (41,63%).

Sin embargo se puede rescatar un escenario relativamente positivo con los repartos ESCSUB Y AVINAV, debido a que estos muestran mayor aceptación de percepción de apoyo por parte de las Fuerzas Armadas, en elementos como respeto (56,45%) y colaboración (50%) al momento de la realización de tareas asignadas por el lado de ESCSUB, y en AVINAV resaltó la orientación (62,50%) y el apoyo jefe-subordinado (47,69%) como elementos más fuertes al momento del cumplimiento de actividades.

### Factor 2: Recompensa

Este factor se relaciona con las diversas maneras usadas por la organización para recompensar y/o premiar la calidad, productividad, el esfuerzo y el desempeño de los empleados. Sus elementos se resumen a continuación: satisfacción, valoración, recompensa y preocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores (Siqueira, 2008).

Tabla 2

#### Recompensa

REPARTO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO
CODESC	45,75%	26,88%	27,36%
CUINMA	39,31%	28,36%	32,33%
AVINAV	35,81%	33,26%	30,92%
ESCSUB	36,48%	23,95%	39,58%

Al observar la tabla 2, nuevamente se repite la historia del primer factor, debido a que en el global, el reparto CODESC arrojó los porcentajes más altos de desacuerdo y ESCSUB los mayores valores porcentuales de aceptación o percepción positiva, de igual forma la suma de los niveles de desacuerdo y de indiferencia superan el 60%, lo que reflejó la baja existencia de salario emocional por la calidad, el esfuerzo o el desempeño de las tareas realizadas.

Entonces, analizando el porqué de los valores de CODESC, estos obedecen a que básicamente los elementos que componen este factor tuvieron respuestas negativas de entre el 40% y 52% de los oficiales y tripulantes encuestados, siendo así el elemento con mayor deterioro la salud y bienestar (52,60%), seguido por recompensa (47,20%), lo que evidencia la inconformidad con los incentivos monetarios y no monetarios obtenidos por el personal.

En el caso de AVINAV, este presentó un mejor panorama aunque no el ideal específicamente en el elemento salud y bienestar (45,83%), es decir que

el personal de la Aviación Naval considera tener salud y bienestar dentro de la Armada. Pero el reparto con mejor percepción es ESCSUB como se mencionó en líneas anteriores, pues estos afirmaron estar satisfechos con su vida en la Armada (42,47%) y sentirse valorados (40,65%) por la organización.

### Factor 3: Confort Físico

Este factor se relaciona con el ambiente físico, la seguridad y la comodidad proporcionada por la empresa a sus empleados. Las diversas maneras usadas por la organización para recompensar y/o premiar la calidad, productividad, el esfuerzo y el desempeño de los empleados. Sus elementos se resumen a continuación: equipamiento necesario, ambiente agradable, atención a discapacitados, espacio físico y local ideal, seguridad, iluminación y limpieza (Siqueira, 2008).

Tabla 3

#### Confort Físico

REPARTO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO
CODESC	50,10%	26,88%	23,02%
CUINMA	41,33%	28,89%	29,78%
AVINAV	21,69%	30,66%	47,65%
ESCSUB	35,48%	24,19%	40,32%

Por tercera ocasión, en el global, el reparto CODESC reflejó el peor escenario y en esta ocasión el porcentaje de desacuerdo es más pesado que en los dos primeros factores, ahora el 50% de los encuestados de este reparto denotó una percepción negativa y por ende bajo confort físico, sin embargo un valor porcentual similar a favor se reflejó en el reparto AVINAV (47,65%), lo que evidencia la división de percepción de los encuestados con respecto a las instalaciones de la institución más la comodidad y seguridad de la misma.

Ahora bien, entrando en detalle, de acuerdo a lo descrito en la tabla 3, se evidenció que el personal que labora en CODESC no se siente satisfecho con su área de trabajo, porque no siente que tiene un ambiente de trabajo agradable (49,48%), que el equipamiento brindado por la Armada para el desempeño diaria no es el adecuado (60,68%), también consideraron que la institución no ha sido adecuada para discapacitados (60,68%) lo que en parte podría explicarse por el giro del negocio de las Fuerzas Armadas.

Sin embargo, un mejor confort físico se presenta en el reparto AVINAV, donde se encontró el elemento con mayor puntuación de todos los factores, específicamente la limpieza (75%), seguido por adecuada iluminación (69,44%) en el área de trabajo, sin dejar de lado la percepción relativamente alta de seguridad y prevención de riesgos (53,13%) que brinda la organización a sus miembros. El reparto ESCSUB también destacó con valores positivos, altos con relación a los demás repartos, refiriéndose en particular a la percepción de trabajar en un ambiente agradable (40,32%) y tener un espacio físico y local en buenas condiciones.

### Factor 4: Control y presión

Este factor se relaciona con el control y la presión ejercidos por la empresa y sus jefes sobre el comportamiento y el desempeño de los trabajadores. Sus elementos se resumen a continuación: control excesivo, cumplimiento de plazos, control de horarios, presión, autoritarismo y fiscalización (Siqueira, 2008).

Tabla 4

#### Control y presión

REPARTO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
CODESC	44,89%	27,53%	27,60%
CUINMA	36,96%	27,66%	35,42%
AVINAV	20,56%	28,72%	50,84%
ESCSUB	31,89%	23,67%	44,59%

Al observar la tabla 4, se refleja que el reparto que mayor presión y control ejerce sobre sus miembros, o que sus miembros perciben mayor presión de sus inmediatos superiores es AVINAV (50,84%), seguido de cerca por el reparto ESCSUB (44,59%) con una diferencia de seis puntos porcentuales aproximados. Cabe destacar que la suma de los porcentajes en desacuerdo y de indiferencia bordean el 55% y el 78%, por lo que los porcentajes de aceptabilidad no son alentadores; el personal de los repartos considera que los plazos son muy cortos; los controles, la presión y fiscalización se dan en exceso.

Como se mencionó, el panorama con más baja percepción esperada se presentó en AVINAV, particularmente en los elementos autoritarismo (70,83%) y cumplimiento de los plazos (69,44%), los miembros de este reparto consideran que el control es excesivo; lo positivo a rescatar es que los miembros consideran que la puntualidad exigida en la jornada laboral es la adecuada (48,61%). En

el reparto ESCSUB se destacó el elemento presión (52,42%) lo que indica que alrededor del 50% de los encuestados de Submarinos consideran que la presión ejercida por superiores es la adecuada. Sumado a lo mencionado, es necesario exponer que en general la peor percepción generalizada para los cuatro repartos es justamente este factor.

#### **Factor 5: Relaciones entre compañeros**

Este factor se relaciona con la unión, vínculos y colaboración existente entre los compañeros de trabajo. Sus elementos se resumen a continuación: amistad, apoyo entre colegas, cooperación, integración y confianza (Siqueira, 2008).

Tabla 5

#### *Relación entre compañeros*

REPARTO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO
CODESC	41,92%	27,47%	30,64%
CUINMA	35,42%	27,39%	37,25%
AVINAV	20,03%	28,25%	51,89%
ESCSUB	30,81%	22,04%	47,35%

Este factor presenta el mejor escenario de todos, es decir, los porcentajes a favor son los más altos de todos los factores, sin embargo no es el panorama ideal esperado para considerar un buen clima organizacional.

Como en varios resultados anteriores, el reparto CODESC reflejó el valor porcentual más alto de mala percepción, el 41,92% de los miembros de este reparto consideraron que no existe una buena relación entre compañeros, mientras que el 51,89% de AVINAV afirmaron positivamente la existencia de camaradería entre compañeros.

Ahora bien, los valores que respaldan lo reflejado en CODESC son lazos de amistad (35,68%) débiles o nulos entre colegas, de igual manera existe baja cooperación (33,85%) e integración entre compañeros (31,38%) dentro de este reparto.

En el caso de la mejor percepción de relación entre compañeros analizando por elementos que conforman este factor, en el reparto ESCSUB se encontró lo inverso a CODESC, los niveles de cooperación e integración son 64,52% y 58,87% respectivamente, lo que claramente indica que el trabajo en equipo es uno de los fuertes del reparto.

Una vez presentados los resultados obtenidos post aplicación del instrumento, se pudo observar que estos no fueron los esperados; pues luego de una entrevista con el doctor en Psicología Josep Blanch

(2016), se analizó que los factores negativos y de indiferencia no deberían ser mayores al 25%, incluso señaló que el nivel de indiferencia no debería superar el 10% y por ende el nivel de aceptación debería ser por lo menos 75% para considerar que existe un buen clima laboral en los repartos navales de la Armada.

Además, se debe tomar en cuenta que el uso de un instrumento de medición de clima en un área donde no se realizan este tipo de estudios, reflejó la incertidumbre del personal al no considerar que los resultados obtenidos podían servir de beneficio para ellos, aun cuando previamente se realizó la debida inducción antes de la aplicación de la encuesta ECO.

Realizando un contraste entre la teoría y los resultados obtenidos, se puede señalar que el clima organizacional en los repartos navales no es el adecuado, pues en todos los factores analizados el porcentaje de aceptación o de percepción positiva no supera el 52% -el mejor escenario entre los 5 factores analizados y entre los 4 repartos- cuando la teoría y el juicio de un experto indican, que estos valores positivos por lo menos deberían ser un 75%; de manera que se evidenció las falencias existentes en cuanto a la administración del Talento Humano.

La teoría también señala que el percibir el apoyo y el reconocimiento de los superiores son factores que generan mejor desempeño y compromiso en el personal y estos elementos también estudiados arrojaron valores porcentuales poco alentadores; aunque es una institución militar y existe rigidez en su estructura jerárquica por naturaleza, no se debe descuidar los incentivos que motivan al personal a desempeñarse adecuadamente, entre ellos los mencionados. Todo esto para conseguir el incremento del esfuerzo voluntario del personal miembro de la institución y se implique de forma entusiasta en las labores cotidianas que realiza.

Aun cuando, la disciplina es un pilar fundamental dentro de la vida militar, se necesita mejorar el área de control, buscando crear una disciplina de conciencia en los miembros de la Armada, para que esto ayude a no pasar de disciplina al autoritarismo, control y presión, elementos analizados en el presente estudio con resultados negativos. Sumado a lo mencionado, también deben existir mejoras en el área de labores para complementar el adecuado desempeño del personal. Esto con el fortalecimiento del ambiente laboral y la relación entre compañeros, para crear buenos equipos de trabajo, obteniendo como resultado un colaborador a gusto con lo que hace,

que encuentre bienestar en su trabajo y sobre todo un líder que conduzca a sus compañeros a la mejora continua.

## CONCLUSIONES

Para poder desarrollar el presente estudio en la Armada del Ecuador, se realizó la recopilación de información sobre la temática y la selección de una metodología adecuada al contexto latinoamericano lo cual permitió el cumplimiento del principal objetivo del estudio, que es la realización de un análisis del clima laboral de los Repartos Navales de la Armada, sumado a ello, parte fundamental fue el apoyo de esta institución, que otorgó la autorización y brindó las facilidades para aplicar el instrumento de medición ECO, bajo el compromiso de entrega de este análisis al área de bienestar y el área de salud ocupacional.

Se puede concluir que la metodología escogida se adaptó relativamente bien al contexto militar, pues si bien es cierto no existen vastos estudios de clima en el área militar y no existen instrumentos de medición dirigidos a este tipo de instituciones en Latinoamérica, pero la metodología utilizada bajo el enfoque positivista, fue de vital importancia para asegurar la confiabilidad de los resultados del estudio, con la búsqueda y selección de un instrumento que fue perfectamente replicable por su adaptabilidad al contexto (encuesta ECO de Fernando Toro).

Luego de los resultados obtenidos, con escenarios poco favorables, se concluye que la Armada del Ecuador debería reevaluar sus normativas internas de manejo de personal, con la idea de actualizarlas o refrescarlas con base en los conceptos teóricos analizados y los conceptos vanguardistas en administración de Recursos Humanos en pro de mejorar el clima organizacional y haciendo énfasis en que este es uno de los factores clave para alcanzar el desempeño laboral adecuado de los miembros de cualquier institución independientemente del giro del negocio.

Este estudio sería uno de los primeros en su campo a nivel de país, por ello el impacto para el contexto militar es alto y podría sin duda ser un referente para el estado en cuanto a medición de clima en sus instituciones, por los años de existencia de esta, este trabajo puede replicarse sin inconveniente alguno en otras instituciones públicas buscando mayor adaptación al medio ecuatoriano. Sumado a ello, este estudio sirvió para descubrir las falencias en el manejo de personal de la Armada y es una pauta importante para tomar

acciones correctivas y mejorar la percepción que tienen sus miembros sobre su ambiente laboral.

Es un trabajo fuerte el que le espera a la Armada del Ecuador para cambiar y mejorar el clima en general y los micro climas existentes en los repartos navales, pues, no es un cambio que pueda darse inmediatamente, ya que conllevará años, más tratándose de una institución rígida estructuralmente, sobre todo que este trabajo implica involucrar directamente a los altos mandos para que sean ellos quienes gestionen el cambio, que por su naturaleza será paulatino.

Una de las limitaciones presentadas durante el estudio fue el poco conocimiento que tienen los miembros de la Armada sobre el beneficio de este tipo de análisis, pues se evidenció un poco de escepticismo en los oficiales y tripulantes encuestados, en definitiva se debe concientizar a las personas que los resultados post aplicación de un instrumento son la base para generar planes de mejora donde ellos son los principales beneficiarios.

En cuanto a posibles líneas de investigación que puedan surgir a partir del presente trabajo, una de ellas sería realizar un estudio enfocado en motivación del personal de la Armada, o constatar el tipo de liderazgo de la organización en pro de mejorar, incluso investigaciones dirigidas a analizar el plan de incentivos, o sin duda podría surgir de manera relevante un análisis de justicia laboral como para complementar un estudio global de la institución militar en pro de posibles repeticiones en otras instituciones, permitiendo ampliar las investigaciones focalizadas en las ramas militares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hodge , B., Anthony, G., & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. España: Pearson Prentice Hall.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bandera, M., Garcia, M., & Pastor, A. (2014). *Gestión de estrés en las fuerzas armadas. Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1-24.
- Blanch, J. (16 de Julio de 2016). *Análisis de Clima Laboral*. (D. Murillo, Entrevistador)

- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.jstor.org/stable/25148669>
- Bowen, D., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 5-22.
- Castillo, L., Lengua, C., & Perez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 40-47.
- Castro, A., & Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología (78)*, 63-80. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1097011&info=resumen&idioma=ENG>
- Castro, S. (30 de julio de 2013). RELACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO DE EDUCACIÓN AERONÁUTICA DEL COMANDO AÉREO DE COMBATE No. 1. *TALLER DE GRADO II*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: Quebecor World.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- De Lara Campos, K. (2002). análisis de clima organizacional de curso de psicología de una universidad comunitaria. *Psicología Escolar e Educativa*, 123-131.
- Delgado, C. (1990). *La Influencia de la cultura en la conducta del consumidor*.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management*, 619-654.
- Dupré, K., & Day, A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 185-201. Obtenido de <http://doi.org/10.1002/hrm.20156>
- Encalada, M., Obando, R., Uribe, A., & Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Peru Obstet. Enferm.*, 50-57.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Forehand, G., & Gilmer, V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Gallardo, M. (2016). Estrategias de comunicación interna para el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Clima Laboral. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García, O. (2011). EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL PROCESO DE LA APOR. *REVISTA PROSPECTIVA DE UNIVERSIDAD DEL VALLE*. Obtenido de [revistaprospectiva.univalle.edu.co/revistas/univalle/index.php/cuadernosadmin/article/download/929/941](http://revistaprospectiva.univalle.edu.co/revistas/univalle/index.php/cuadernosadmin/article/download/929/941)
- Gibson, J., Ivancevich, J., Konopaske, J., Gibson, R., Ivancevich, M., & Donnelly, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Gonzalez, A., & Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 42-44.
- Gonzalez, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 40-57.
- González, R. M. (7 de Abril de 2014). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Fuerza Naval del Caribe - Armada Nacional. Cartagena de Indias, Colombia.

- León, A. (2000). Clima Organizacional, Antesala del Aseguramiento de Calidad. *Ingeniería y Desarrollo*, 25-32.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Mexico: Trillas .
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University .
- Llaneza, J. (2008). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Machado de Freitas, C., & Garcia, E. (2012). Trabalho, saúde e meio ambiente na agricultura. *RBSO*, 12-16.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Alcalá, España: Universidad de Alcalá.
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá. Obtenido de repository.urosario.edu.co/handle/10336/914
- Molina, H. (Abril de 2000). Obtenido de Universidad Icesi: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/31/29](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/31/29)
- Moos, R. H. (1989). Plenum Medical Book Company. . *Coping with Physical Illness*. New York.
- Mora, B., & Segovia, O. (2009). Estrés laboral, autoconcepto y salud en una muestra de militares españoles. *Sanidad Militar* 65, 152-163.
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional. *Revista de Psicología*, 347-362.
- Parainf's. (2009). *Medición del clima laboral*. Obtenido de [http://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](http://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
- Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, Liderazgo y Salud Organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68,82.
- Pereza, Y., & Garcia, M. (2011). Clima Organizacional: Concepto y Experiencias. *Clima Laboral - Cultura - Sistema de Gestión*, 27-30.
- Pflanz, S. E., & Ogle, A. D. (2006). Job stress, depression, work performance, and perceptions of supervisors in military personnel. *Military Medicine*, 861 - 865.
- Piñerez, J. N. (2015). El liderazgo como elemento de mejoramiento del Clima Organizacional en la Comandancia de las unidades a flote de la Fuerza Naval Caribe en la ciudad de Cartagena . Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, Organizational Innovation Climate, and employees' innovative behavior . *Creative Research Journal* , 16-23.
- Rivas Vinueza, M. C. (febrero de 2015). Estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Tesis no publicada en la Universidad de Especialidades Espiritu Santo.
- Robinson, S., & Judge, T. (2009). *Introducción al Comportamiento Organizacional*. Madrid: Pearson.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 219-234.
- Sacristán, K. (2014). *Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional*. Bogotá.
- Schein. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press .
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 464-478.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 164-177.

- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. *s.l.*, 39. <http://cuadernosadm.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/1151/0>
- Siqueira, M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Brasil: Artmed.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. *Desarrollo Organizacional*. . *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. .
- Toro, F. (1998). Predicción del Compromiso del personal a partir del analisis del clima organizacional. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 333-334.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Kerstin, A., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 2567-2669.
- Tsai, C.-I. (2014). The organizational Climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 373-392.
- Urvina, F. (2009). ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL ALA DE COMBATE N° 23, MANTA. *tesis*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politecnica del Ejercito.
- Veloso, E., Da Silva, R., Cristopher, P., Fischer, A., & Dutra, J. (2015). Conditions for Service Climate in Brazilians Organizations . *Latin American Bussines Review*, 45-61.
- Villaruoco, V., & Andreto, L. (2008). Avaliando Desempenho de espacos de trabalho sob o enfoque da ergonomia de ambiente construido. *Producao*, 523-539.
- Wells, J., Thrush, C., Martinson, B., May, T., Stickler, M., Callahan, E., & Klomparens, K. (2014). Survey of Organizational Research Climates in Three Research Intensive, Doctoral Granting Universities. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 72-88.
- Zapata, A. (2011). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de administración*, 18(27), 161-186. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de

## Anexo

Anexo 1: Ejemplo de Encuesta de Clima Organizacional ECO entregada al personal de la Armada Ecuatoriana. Los ítems son 63 afirmaciones que se evalúan a través de la escala Likert con una puntuación de 1 a 5, donde 5 representa “totalmente de acuerdo”, 4 “ bastante de acuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni desacuerdo”, 2 “bastante desacuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”.

### ITEMS

1	Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen.
2	Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo.
3	El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas.
4	Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe
5	Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas.
6	El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo.
7	Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).
8	Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores.
9	En esta empresa, las dudas son esclarecidas.
10	Aquí, existe planeamiento de las tareas.
11	El trabajador puede contar con el apoyo del jefe.
12	Los cambios en esta empresa son planeados.
13	Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajado son aceptadas por la empresa.
14	Aquí, las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.
15	El jefe valora la opinión de los trabajadores.
16	En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios.
17	El jefe tiene respeto por el trabajador.
18	El jefe colabora con la productividad de los trabajadores.
19	En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.
20	La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas.
21	El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.
22	Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción.
23	Aquí, el jefe valora a sus trabajadores.
24	Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.
25	Lo que ganan los trabajadores dependen de las tareas que realizan.
26	En esta empresa, el trabajador sabe por qué está siendo recompensado.
27	Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores.
28	Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores.
29	Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas.
30	El trabajo bien hecho se recompensa.
31	El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas.
32	La productividad del empleado tiene influencia en su salario.
33	La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado.
34	Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce.
35	Los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas.
36	El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador.

37	En esta empresa, una persona con incapacidad física se puede mover con facilidad.
38	El espacio físico en el sector de trabajo es suficiente.
39	El ambiente físico de trabajo es agradable.
40	En esta empresa, el local de trabajo es adecuado.
41	En esta empresa, existen equipamientos que previenen los accidentes laborales.
42	Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.
43	Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo.
44	El local de trabajo es limpio.
45	Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo.
46	En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud.
47	El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas.
48	Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores.
49	En esta empresa, está todo controlado.
50	Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto.
51	Los turnos de los trabajadores se controlan con rigor por esta empresa.
52	Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.
53	Los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.
54	Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.
55	En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.
56	En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.
57	Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.
58	El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas.
59	Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador en sus dificultades.
60	Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas.
61	En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.
62	Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa.
63	Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.