



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA DE CASO DE EXAMEN COMPLEXIVO:**

**“Análisis del clima organizacional de la camaronera “Santa Marianita” en la provincia de El Oro”**

**AUTORA:**

**Romero Loayza María Cristina**

**Previo a la obtención del Grado Académico:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Economista, Romero Loayza María Cristina**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 09 días del mes de noviembre del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **María Cristina Romero Loayza**

**DECLARO QUE:**

El trabajo **Análisis Del Clima Organizacional De La Camaronera “Santa Marianita” En La Provincia De El Oro** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 09 días del mes de noviembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Romero Loayza María Cristina**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **María Cristina Romero Loayza**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **examen complejo previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis Del Clima Organizacional De La Camaronera “Santa Marianita” En La Provincia De El Oro**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 09 días del mes de noviembre del año 2023**

**EL(LOS) AUTOR(ES):**

---

**María Cristina Romero Loayza**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

## Compilatio Cristina Romero

4%  
Similitudes



Texto entre comillas  
0% similitudes sobre comillas  
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Compilatio Cristina Romero.docx  
ID del documento: 6597c5a27cf19c29280b0dce41bfae6f7019701  
Tamaño del documento original: 655,53 kB

Depositante: María del Carmen Lapó Maza  
Fecha de depósito: 11/10/2023  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 11/10/2023

Número de palabras: 8113  
Número de caracteres: 53.835

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125">hdl.handle.net</a>   Clima laboral y motivación en las organizaciones de una empresa (L... <a href="https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125">https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125</a>	2%		Palabras idénticas: 2% (135 palabras)
2	<a href="https://digital.zamorano.edu">bdigital.zamorano.edu</a> <a href="https://digital.zamorano.edu/bitstream/11036/5821/1/AGH-2016-1013.pdf">https://digital.zamorano.edu/bitstream/11036/5821/1/AGH-2016-1013.pdf</a> 2 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (120 palabras)
3	<a href="http://www.eluniverso.com">www.eluniverso.com</a>   En 2022 fue 24 % más caro producir carne que en 2021 ... <a href="https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-2022-fue-24-mas-caro-producir-carne-en-em-...">https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-2022-fue-24-mas-caro-producir-carne-en-em-...</a> 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (68 palabras)
4	<a href="http://www.infopesca.org">www.infopesca.org</a>   <a href="https://www.infopesca.org/bitstream/handle/generacion-en-el-sector-camaronero-por-problemas-...">https://www.infopesca.org/bitstream/handle/generacion-en-el-sector-camaronero-por-problemas-...</a> 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (51 palabras)
5	<a href="https://view.genial.ly/6469233776fa2c2012a51678/interactiva-compartir-info-como-empezar-la-gesti-...">view.genial.ly/6469233776fa2c2012a51678/interactiva-compartir-info-como-empezar-la-gesti-...</a> 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (27 palabras)

### Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://digital.zamorano.edu">bdigital.zamorano.edu</a> <a href="https://digital.zamorano.edu/bitstream/11036/5821/1/AGH-2016-1013.pdf">https://digital.zamorano.edu/bitstream/11036/5821/1/AGH-2016-1013.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (14 palabras)
2	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125">hdl.handle.net</a>   Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención ... <a href="https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125">https://hdl.handle.net/20.500.12759/10125</a>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (12 palabras)
3	<a href="https://library.co">library.co</a>   Dimensiones del clima organizacional - Clima organizacional <a href="https://library.co/articulo/dimensiones-del-clima-organizacional-clima-organizacional-yd823py6-r-...">https://library.co/articulo/dimensiones-del-clima-organizacional-clima-organizacional-yd823py6-r-...</a>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (12 palabras)
4	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12423/1687">hdl.handle.net</a>   Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Contina... <a href="https://hdl.handle.net/20.500.12423/1687">https://hdl.handle.net/20.500.12423/1687</a>	< 1%		Palabras idénticas: + 1% (11 palabras)

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, mi familia, mis maestros y a los directivos del programa por su guía y apoyo para la culminación de este objetivo.

**Cristina Romero**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

**Cristina Romero**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCION .....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
Planteamiento del Problema .....	3
Formulación del Problema .....	5
Justificación .....	5
Preguntas de Investigación .....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	7
DESARROLLO .....	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL .....	8
Clima Laboral.....	8
Características del Clima Laboral.....	10
Factores influyentes en el Clima Laboral .....	10
Dimensiones del Clima Laboral .....	11
Teoría de Litwin y Stringer .....	12
Encuesta de ADEN Business School.....	14
Industria Camaronera .....	16
Plan de Mejora del Clima Laboral.....	17
Marco Legal .....	18
MARCO METODOLÓGICO .....	19
ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	22
PLAN DE MEJORA .....	28
Presupuesto del Plan de Mejora.....	33
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	35
Conclusiones .....	35
Recomendaciones.....	36
REFERENCIAS .....	37
APÉNDICES.....	40



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Comparación de variables y dimensiones del Clima Laboral.....	15
Tabla 2- Datos de la Investigación.....	19
Tabla 3- Distribución de trabajadores por departamento de la camaronera.....	21
Tabla 4- Plan de Mejora Variable Reconocimiento.....	28
Tabla 5- Plan de Mejora Variable Apoyo.....	31
Tabla 6- Presupuesto del Plan de Mejora Variable Reconocimiento .....	33
Tabla 7- Presupuesto del Plan de Mejora Variable Apoyo .....	34

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organigrama de la camaronera Santa Marianita.....	4
Figura 2- Árbol de Problemas de la camaronera Santa Marianita.....	4
Figura 3- Hilo Conductor de Fundamentos Teóricos.....	8
Figura 4- Procesos intervinientes del Clima Laboral.....	9
Figura 5- Esquema del Clima Laboral.....	14
Figura 6- Escala de medición de Likert.....	21
Figura 7- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Maduración.....	22
Figura 8- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Cultivo.....	23
Figura 9- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Control de Calidad .....	24
Figura 10- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Facturación/Ventas.....	24
Figura 11- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Despacho.....	25
Figura 12- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Contabilidad.....	26
Figura 13- Resultados del Clima Laboral – Dpto. de Pagaduría.....	26
Figura 14- Resultados del Clima Laboral – Todos los Departamentos.....	27

## **RESUMEN**

La presente investigación se basa en el análisis del Clima Organizacional de la camaronera “Santa Marianita”, ubicada en la provincia de El Oro, con el objetivo de conocer la situación actual del ambiente laboral de la empresa, y la percepción que tiene el grupo humano sobre los procedimientos y estructuras de la misma, analizando todos los aspectos en los cuales laboran los trabajadores, con la finalidad de mantenerse competitiva dentro del mercado local. La investigación es de tipo cuantitativo experimental descriptivo de corte transversal y utiliza las técnicas de observación y encuesta, se aplicó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario formal con 35 preguntas basado en el modelo de ADEN Business School a todos los trabajadores de la empresa. Se concluyó que la organización debe prestar atención a dos variables principales: reconocimiento y apoyo, por lo cual se desarrolló un plan de mejora para solucionar las debilidades encontradas.

**Palabras claves: clima laboral, plan de acción, análisis, encuesta, camaronera**

## **ABSTRACT**

The present investigation is based on the analysis of the Organizational Climate of the shrimp farm "Santa Marianita", located in the province of El Oro, with the objective of knowing the current situation of the work environment of the company, and the perception that the human group has on the procedures and structures of the same, analyzing all the aspects in which the workers work, in order to remain competitive within the local market. The research is of a quantitative experimental descriptive cross-sectional type and uses observation and survey techniques, a formal questionnaire with 35 questions based on the ADEN Business School model was applied as a data collection instrument to all workers of the company. The conclusion was that the organization must pay attention to two main variables: recognition and support, for which an improvement plan was developed to solve the weaknesses found.

**Keywords: work environment, action plan, analysis, survey, shrimp farm**

## INTRODUCCION

La organización Internacional del Trabajo(OIT,2020) destaca que la calidad de vida en el lugar de trabajo oscila entre un 72% y 84% de empleados insatisfechos con la normativa laboral y el ambiente de trabajo en Sudamérica. Por otra parte, la globalización abre nuevas oportunidades a las empresas para mejorar su competitividad, en este contexto, es fundamental la gestión del talento humano, porque un buen ambiente laboral retiene, atrae a nuevos talentos y motiva siempre al equipo. En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en una variable de estudio en las diversas industrias que buscan incrementar la productividad y el logro de los objetivos corporativos.

Por ello, desde el siglo pasado se han realizado investigaciones del factor Clima Organizacional con el propósito de buscar mecanismos para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores. En tiempos actuales, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición (Uribe, 2015). El factor humano es el activo más preciado de una organización, y las empresas deben apoyar el crecimiento profesional de cada uno de sus trabajadores, y extender este apoyo al ámbito personal incluso, ya que ellos son el pilar del desarrollo empresarial y de su sostenibilidad dentro de los mercados actualmente competitivos. No hay mejor publicista que los mismos trabajadores de una empresa, ya que ellos extienden su sentir dentro y fuera de la organización (López et al., 2017).

El estudio del clima organizacional constituye una oportunidad para conocer el ambiente de trabajo en una institución, ya que su efecto en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa puede que sea positiva o negativa. (Chiavenato, 2019). Cuando se forja un clima laboral positivo, éste influye en la consecución de los logros corporativos y cuando un clima laboral es negativo se obstaculiza en gran medida la consecución de estos objetivos. El éxito en la gestión del talento humano incide en el cumplimiento de estrategias y objetivos que impactan en el crecimiento humano y organizacional (Wen et al., 2019).

Del mismo modo, las empresas dentro de la Industria camaronera necesitan de mano de obra calificada y comprometida, así como técnicos especializados e investigadores que intervienen en todo el proceso productivo del camarón, lo que se conoce como una “corrida”. Las empresas camaroneras son fuentes generadoras de empleos, y representan una gran fuente

de ingresos para el país y generación de divisas, así lo demuestran las cifras del año 2022 donde el camarón representó para el país \$7 000 millones de ingresos en exportaciones y en lo que va del 2023 ha llegado a los \$550 millones de dólares hasta el mes de mayo (Cámara Nacional de Acuacultura, 2023).

Rodríguez y Gamboa (2018) denotan que “El recurso humano es el eje central de la organización cualquiera sea su naturaleza y que con su actuar impulsa con su labor todas las actividades de la organización” lo cual destaca la importancia de obtener un clima laboral estable para que la empresa mantenga al eje central con los incentivos necesarios.

La camarónera SANTA MARIANITA, fue creada en el año 1990, y se encuentra ubicada en la provincia de El Oro en el Cantón Santa Rosa Parroquia Jambelí. El giro del negocio de la empresa consiste en la producción de camarón blanco *Litopenaeus vannamei* y comercialización a las empresas empacadoras, las cuales se encargan de la exportación del producto. Este tipo de camarón es el de mayor aceptación a nivel del país, tal como lo destaca el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], el camarón blanco del Pacífico, es la principal especie de cultivo en la costa ecuatoriana de la familia *Litopenaeus*, del cual el 95% de la producción pertenece a la especie *Litopenaeus vannamei* (INEC, 2022).

En la actualidad la empresa Santa Marianita no tiene estadísticas de la situación del clima laboral, sin embargo, la gerencia requiere conocer de la situación de esta variable para poder implementar estrategias para que mejore el ambiente laboral de la empresa y así se pueda conseguir los objetivos corporativos. López, García y Martínez (2019) indican que el papel del directivo es central en la construcción de ambientes organizacionales colaborativos, flexibles, innovadores, implicativos y amables, baluartes sustantivos que pueden potenciar la percepción de los actores.

En base a lo anterior, el presente estudio investigativo se centrará en analizar el clima organizacional en cada una de los departamentos que conforman la empresa, y para cumplir con este fin, el análisis se desarrollará en tres grandes secciones que son las siguientes:

**Introducción:** que comprende la presentación del tema, el planteamiento del problema, su respectiva justificación y los objetivos a conseguir.

**Desarrollo:** que abarca los sustentos teóricos y conceptuales de clima organizacional, el desarrollo del marco metodológico y un plan de mejora para el clima organizacional.

**Conclusiones y Recomendaciones:** es una respuesta a los objetivos planteados y a las sugerencias que se plantean para mejorar el ambiente laboral de la empresa.

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Planteamiento del Problema**

Tener un mal clima laboral dentro de la empresa, conlleva a consecuencias negativas que afectan entre otras cosas, a la productividad y al trabajo en equipo, que, de no ser corregido a tiempo, disminuye el desempeño y el sentido de pertenencia de todos dentro de la organización. En el análisis desarrollado por Montiel Díaz (2018) indica que “El clima laboral dentro de las empresas resulta de gran importancia para garantizar el desempeño efectivo de los empleados”.

En la camaronera se pudo observar que existían en ciertas áreas, fricción entre algunos colaboradores, debido a la escasez del sentimiento de pertenencia a un grupo o equipo de trabajo. Se analizó que esta situación repercutía negativamente en la autoestima de los trabajadores puesto que no se sentían valorados, y esta desvalorización también es producto de que los objetivos personales no se encontraban alineados a los objetivos organizacionales. Como consecuencia los directivos se encuentran insatisfechos con los resultados obtenidos.

Todo lo anterior conlleva al bajo rendimiento y productividad laboral dentro de la camaronera, y esta imagen se proyecta hacia afuera incluso con los clientes y público en general, viéndose afectados la calidad de los productos, el servicio al cliente, e incluso la salud de los trabajadores, donde la empresa tiene gran responsabilidad.

Todas las personas que forman parte de la empresa conocen y se enmarcan en los valores institucionales que rigen en todos los niveles de la empresa, así como los beneficios que les otorga, sin embargo, se desconoce el nivel de importancia que tiene cada uno de ellos en los trabajadores y como esto les afecta en su rendimiento laboral.

Dentro del organigrama de la empresa existe un departamento de Administración, sin embargo, no hay un área responsable de evaluar el clima laboral ni de gestionar el talento humano, lo cual conlleva a que no se realizan encuestas ni se aplican instrumentos de evaluación para conocer cómo se encuentra.

A continuación, el organigrama de la camaronera Santa Marianita:

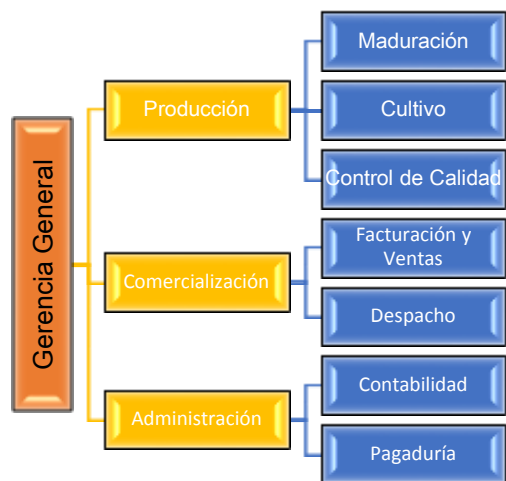


Figura 1  
 Organigrama de la Camaronera Santa Marianita  
 Fuente: Departamento de Administración de la camaronera

Como se puede apreciar en la figura 1, los departamentos que conforman la empresa son: Comercialización, Administración y el departamento de Producción del camarón de tipo blanco *Litopenaeus vannamei*, que es el producto que se comercializa. Actualmente la empresa cuenta con 50 trabajadores que se encuentran ubicados entre esos departamentos.

De esto se desprende la problemática que existe en la empresa, la cual se muestra gráficamente a través del árbol de problemas:

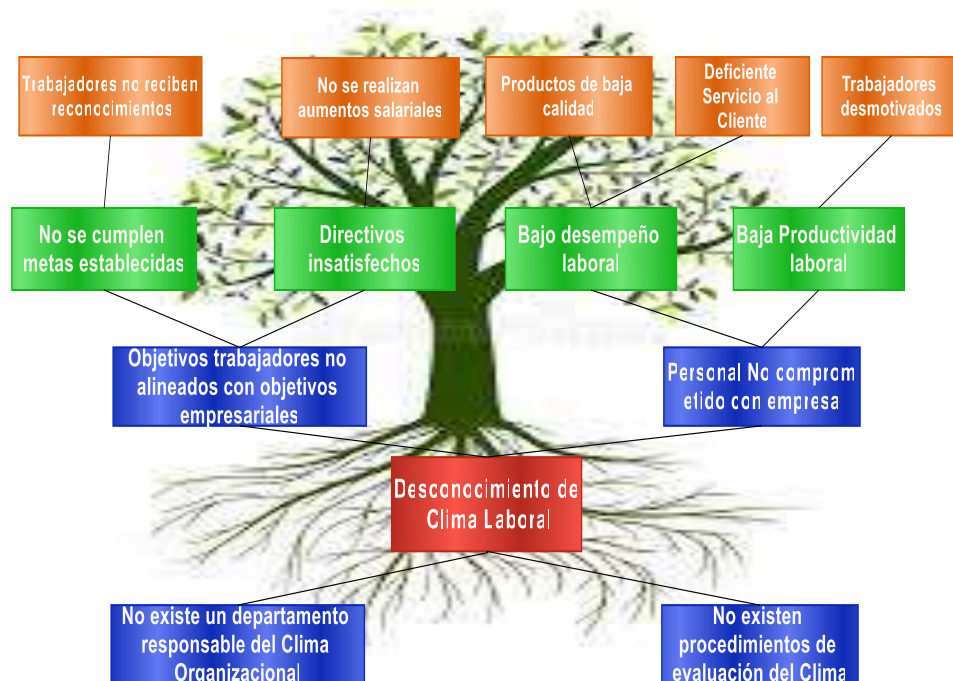


Figura 2  
 Árbol de Problemas de la Camaronera Santa Marianita



Mediante el análisis del árbol de problemas, se puede visualizar que cuando no se conoce como está el Clima Laboral en la empresa, no existe un alineamiento entre los objetivos de los trabajadores y los objetivos empresariales, ya que la satisfacción que un individuo posee en su puesto se ve reflejada en las cualidades generales de este hacia su trabajo. Es muy probable que el trabajador que se desenvuelva en un ambiente agradable, y que a su vez sus directivos reconozcan su trabajo y lo motiven por medio de reconocimientos o ascensos, generará una alta productividad laboral y un alto desempeño.

Normalmente los trabajadores no revelan abiertamente cuando se encuentran insatisfechos, eso se ve reflejado automáticamente en la reducción de su productividad, lo cual afecta entre otros aspectos, al producto y a la atención al cliente. Por ende, la problemática principal se debe al desconocimiento por parte de los directivos del clima laboral en la empresa, lo cual puede llevar a consecuencias catastróficas, debido a que no se toman medidas preventivas ante ello. Los directivos deben propiciar una relación sana entre la administración y sus trabajadores, satisfaciendo ambas partes, siendo un factor de ganar-ganar. (Sánchez & García, 2017).

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la Camaronera “Santa Marianita”, midiendo el impacto en la satisfacción y retención de sus empleados a través de un cuestionario para proponer un plan de mejora en todos los aspectos que este afecta en el funcionamiento de la empresa?

### **Justificación**

La industria camaronera del Ecuador en el año 2022 lideró las exportaciones del país, y para este año 2023 también se prevé un aumento considerable. Con \$7 289 millones el camarón se posicionó como el primer producto de exportación no petrolera del país en el 2022, con un incremento del 37% en valor y 26% en volumen, respecto al 2021, según las últimas cifras compartidas por la Federación Ecuatoriana de Exportadores. (Cámara Marítima del Ecuador,2023)

Esta industria es también una de las mayores generadoras de empleo: 130 000 empleos directos y 140 000 empleos indirectos. Solo en el 2022, el monto de contratos de inversión de la industria camaronera fue de alrededor de \$700 millones y una generación de 5 497 nuevos empleos vinculados directamente a esos contratos, pero la cifra de nuevas plazas de trabajo es superior. (Cámara Nacional de Acuacultura,2022)

La importancia del clima organizacional en las empresas y organizaciones es innegable. Un clima de trabajo positivo y saludable puede tener un impacto significativo en la satisfacción de los empleados, su compromiso laboral, su productividad y, en última instancia, en el éxito y la competitividad de la organización en su sector. La Camaronera “Santa Marianita” no es una excepción a esta realidad empresarial.

A través del presente estudio investigativo, se puede contribuir con información asertiva que le permita a la empresa trabajar orientada a disminuir el impacto de las debilidades encontradas durante el análisis del clima laboral, trabajando con una comunicación doble vía, escuchando a los trabajadores, priorizando sus necesidades y requerimientos que permitan el fortalecimiento de los procesos y procedimientos en ciertas áreas de la empresa que impactan en la productividad y que han sido desconocidas por la administración de la empresa. La estrategia a ser aplicada constituye un plan de mejora que permita optimar el clima organizacional basado en datos objetivos para su efecto. Molina Ortiz (2019) indica que “aportar con un plan genera un cambio organizacional y satisfacción personal” (p.3).

Si la empresa les brinda a los trabajadores ciertas condiciones favorables, tales como: condiciones de trabajo, retribución, supervisión, incentivos, seguridad en el puesto, oportunidades de progreso, entre otros; esto permitirá que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones, que estén motivados y por ende se desarrollará un clima laboral positivo o favorable, ya que con un buen ambiente laboral la empresa tendrá mejor producción del producto y así las exportaciones serán favorables para el país. (Aguirre, 2021)

Los directivos están conscientes de que mantener un clima organizacional favorable, es de suma importancia debido a que posibilita la estabilidad del personal y ayuda a que la misión y visión de la empresa se cumplan, la cual es: “Ser reconocida y posicionada en el ámbito pesquero y acuícola a nivel nacional, por su excelente calidad en el producto, generando en los clientes un alto grado de satisfacción empresarial”.

Con esta aportación se logrará mejorar la productividad laboral, manteniendo el posicionamiento de la empresa en el mercado que impacta positivamente en la industria

camaronera del país, la cual ocupó el primer lugar de exportación en el año 2022, y en adicción la empresa seguirá en capacidad de generar fuentes de empleo contribuyendo en la sociedad a bajar el nivel de desempleo. La información obtenida en esta investigación, servirá como base de datos para futuros análisis realizados a nivel institucional y profesional en el ámbito de la acuicultura, brindando la posibilidad de efectuar futuras investigaciones en diferentes estudios.

### **Preguntas de Investigación**

A continuación, se plantean las interrogantes del estudio investigativo basado en el análisis del clima laboral:

¿Será posible identificar todos los aspectos del clima laboral a través de una revisión bibliográfica?

¿Es posible que a través de un cuestionario se analice la percepción que tienen los trabajadores de la empresa Santa Marianita acerca del clima organizacional?

¿Se podrá desarrollar un plan de mejora que fortalezca los puntos débiles encontrados en la percepción del clima laboral de los trabajadores de la empresa Santa Marianita?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar el clima laboral en la Camaronera “Santa Marianita” ubicada en la provincia de El Oro en la costa ecuatoriana, utilizando como instrumento de evaluación un cuestionario, a fin de eliminar las falencias encontradas mediante un plan de mejora.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar los fundamentos teóricos del Clima Organizacional.
2. Determinar el instrumento de investigación para la recolección de datos y su análisis.
3. Elaborar un plan de mejoras del Clima Organizacional en la Camaronera "Santa Marianita" ubicada en la provincia de El Oro.

## DESARROLLO

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL

En esta sección se explican las bases teóricas y los conceptos fundamentales que involucran al clima laboral, realizando un acercamiento al tema principal por medio del análisis de su origen, y el hallazgo de términos y definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas.

Para una mejor comprensión de la fundamentación teórica del tema, se establece un hilo conductor que será de gran utilidad para el orden lógico de las ideas.

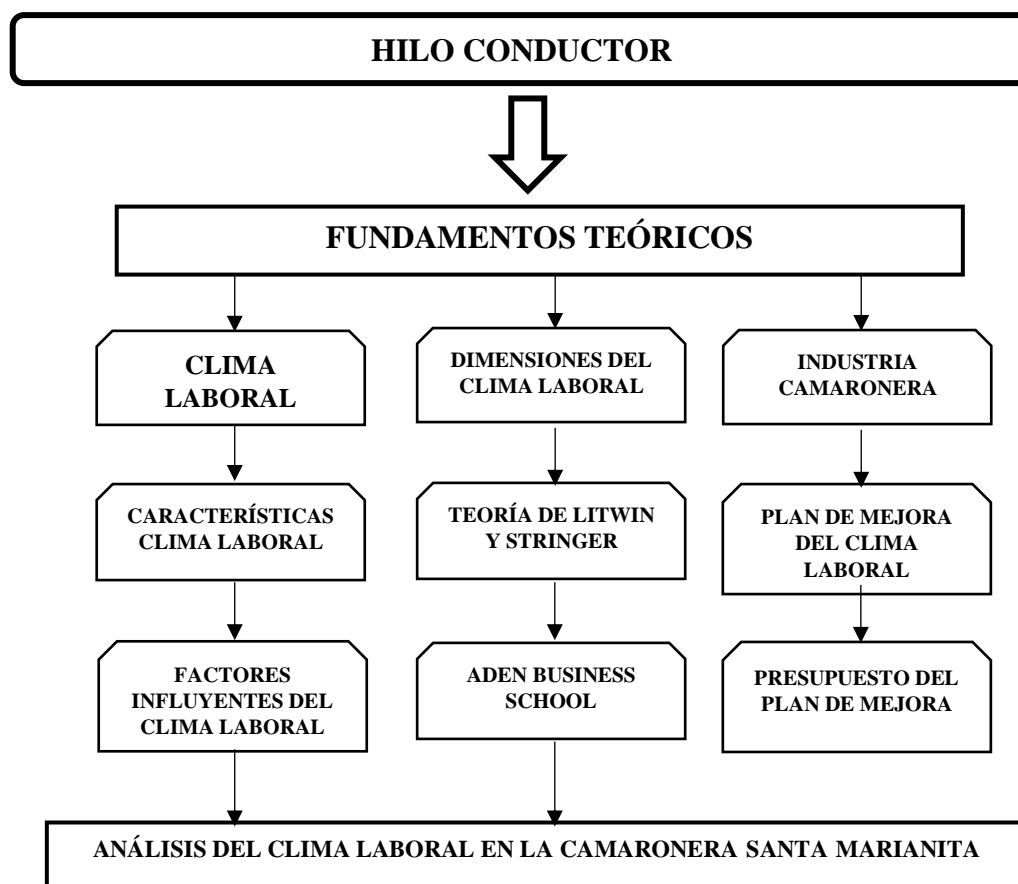


Figura 3  
*Hilo conductor de Fundamentos Teóricos*

### Clima Laboral

El ambiente que se desarrolla entre los trabajadores dentro de una empresa, se lo define como clima laboral. López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021) definen el clima laboral como la siguiente premisa: “El clima laboral representa el indicador de cómo los colaboradores perciben diferentes aspectos de la empresa de acuerdo con las condiciones que el empleador proporciona en pro del desempeño laboral, con el objetivo de alcanzar niveles de productividad que sean satisfactorios”. Cuando se analiza el clima organizacional se pueden formar organizaciones más humanistas, en las que se considera al talento humano y se mejora el desarrollo integral de las personas, lo cual desemboca en el nivel de productividad laboral (Daza et al., 2021).

Todas estas vivencias acumuladas a lo largo del tiempo, van generando sensaciones y creencias en los trabajadores dentro del entorno en el cual colaboran, lo que genera un ambiente positivo o negativo entre ellos. Alineado a este pensamiento se define el ambiente laboral, como la sensación percibida por sus colaboradores sobre las funciones a realizar, la infraestructura donde trabajan, las relaciones interpersonales generadas entre sí, así como las jefaturas y gerencias que intervienen en las labores mencionadas (Montoya et al., 2017).

En base a los axiomas expuestos, se infiere que el ambiente laboral se sostiene por la percepción y observación creada dentro de un período de tiempo entre los colaboradores y los puestos que ocupan, donde los factores organizacionales y personales se combinan en condiciones específicas y acorde también a la estructura de la empresa soportada por diferentes sistemas. Corichi et al. (2019) indican que “los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa” (p.10). Esto se puede esquematizar de la siguiente manera:

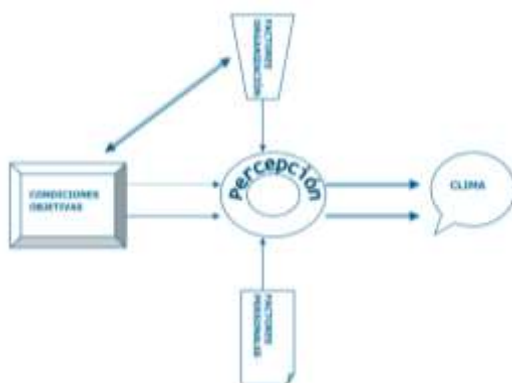


Figura 4  
*Procesos intervinientes del Clima Laboral*  
 Fuente: Fundación RH Unidad del Conocimiento

Maya, Vallejo, Ramos y Borsic (2019) denotan que el clima organizacional es crucial en cualquier organización ya que por su naturaleza sirve como un elemento para moldear el comportamiento de los colaboradores, por lo cual puede además ejercer una fuerte influencia en la generación de un comportamiento laboral innovador dentro de las empresas.

### **Características del Clima Laboral**

En toda organización los trabajadores se desarrollan de diferente manera con el pasar de los años, donde el factor tiempo juega un papel primordial en cómo el empleado puede ir creciendo junto con la entidad, o puede ir estancándose en su puesto de trabajo al mismo tiempo que le empresa evoluciona como un ente activo. Durante todo ese tiempo transcurrido se va creando un ambiente organizacional que se torna en el principal sustento que interviene en el avance de la organización. Se considera al ambiente organizacional como un factor fundamental en la estabilidad vital de las instituciones, puesto que un deficiente ambiente organizacional establece una gran dificultad para conseguir de manera efectiva las metas de la empresa, además de ser un elemento fundamental en la comprensión de la problemática y necesidad del grupo del trabajo dentro de las organizaciones. Gan y Triginé (citados en Rosiles, Lugó, Clara y Ramírez, 2020).

Con base en lo expuesto por los autores, se puede determinar qué las apreciaciones perceptivas subjetivas generadas por la confianza que se crea cuando hay interacciones, participación en equipo, afecto individual, la ayuda de los dirigentes, la confianza, la comprensión, la pertinencia y la fidelidad en y hacia la empresa, son propiedades características del clima laboral, que sostienen la operación de toda organización y maximizan el acatamiento de las metas planteadas.

### **Factores influyentes en el Clima Laboral**

El clima laboral en una entidad no sólo se basa en la forma de ser de los trabajadores, sino que también incide en cómo este visualiza el ambiente y cada parte que lo conforma, es decir, la empresa crea su hábitat propio y el empleado subsiste dentro de ella. Por ello la forma de actuar de un trabajador es considerada una parte primordial en los ambientes empresariales, los cuales favorecen al desarrollo óptimo de cualquier actividad, elemento que se encontrará potencialmente relacionado con su actividad en el trabajo y póstumamente en el rendimiento y efectividad de la organización con la cual está asociado.

Este hábitat sustentado en la forma en: que los directivos manejan la empresa, el ambiente cultural, la representación de reglas o normativas, los estímulos equivalentes, las diligencias, el estilo de liderazgo, las planificaciones y las órdenes que se delegan, se consideran como factores que van influyendo y propiciando el clima laboral en toda organización. Esto repercute en la capacidad del personal para realizar sus labores, impacta en la productividad y termina en la evolución potencial de la entidad.

Toda institución de estar comprometida en crear formas que permitan crecer al empleado dentro de la organización, reconocer las diferencias de cada empleado a fin de ofrecerle los mejores medios motivacionales tales como incentivos, elogios, ascensos, aumentos; de tal forma que el empleado logre sentirse satisfecho en su ambiente laboral, que sienta que se le toma en cuenta y que se le brindan oportunidades para surgir, de esta manera el empleado será más productivo y se sentirá con mayor disposición de cooperar en todas las actividades que la organización requiera (Peña-Rivas, Villón-Perero 2018).

### **Dimensiones del Clima Laboral**

Existe muchos autores en materia de clima laboral, pero los autores más representativos son: Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977). De estas alternativas sobresale la técnica de Litwin y Stinger, cuya aplicación se basa en un cuestionario empleado a los colaboradores de la empresa. Fernández Valdivia (2020) indica que luego de haber analizado las características intrínsecas de estas teorías, se determinó la teoría de Litwin y Stringer como la más idónea debido a que permite observar e investigar el clima organizacional de manera amplia percibiendo el sentir de los trabajadores. La teoría de Litwin y Stringer logra exponer puntos importantes de la conducta de las personas de una organización, describiendo los límites situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Los autores postulan que hay nueve dimensiones que definen muy claramente el clima laboral, y cada una de ellas se relaciona con propiedades de la organización.

## **Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en definir el clima laboral bajo la perspectiva perceptual, dejando en claro que el clima se compone de un grupo de propiedades del entorno de trabajo, que pueden ser medidas directa o indirectamente por los empleados que laboran en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Ellos determinaron nueve dimensiones para la medición del clima laboral, y crearon un cuestionario basado en su teoría, que explica cómo se encuentra el clima,

El modelo de Litwin y Stinger dimensiona el clima laboral en base a lo siguiente:

### **Estructura**

Cómo los trabajadores perciben a la empresa respecto a la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitantes que diariamente influyen en sus labores.

### **Responsabilidad**

Trata sobre la autonomía que tienen los colaboradores en la toma de decisiones respecto a su trabajo, la independencia para realizar sus labores con una supervisión ligera pero controlada.

### **Recompensa**

Cómo el trabajador es reconocido por las labores o metas cumplidas, es sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

### **Desafío**

Se refiere a la medida en que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados para conseguir los objetivos planteados.

### **Relaciones**

El trato en el trabajo describe esta dimensión, y se sustenta en las buenas relaciones sociales que existen entre compañeros, jefes y subordinados.



## **Cooperación**

Esta dimensión trabaja como pilar fundamental al trabajo en equipo colaborativo, participativo y de espíritu de ayuda entre todos, enfatizando el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **Estándares**

La empresa establece normativas, lineamientos y reglamentos que se deben cumplir, y cómo los trabajadores perciben su aplicación, se analiza en esta dimensión.

## **Conflicto**

Cómo se gestionan y tratan los diferentes puntos de vista y opiniones que se generan en todos los niveles de la empresa, se trata en esta dimensión.

## **Identidad**

Las metas y objetivos empresariales deben ir alineados con los objetivos y metas de los colaboradores, esto define el sentimiento de pertenencia a la empresa, no sólo desde el punto de vista material sino también espiritual.

Esta teoría si bien es cierto data de muchos años atrás, sin embargo, es considerada por muchos autores como una de las más sólidas en la medición de clima laboral, ya que permite conocer la situación del clima y a su vez retroalimentar acerca de los procesos que determinan los comportamientos empresariales, permitiendo, introducir cambios planificados, en las conductas de los miembros, así como en la estructura de la entidad y en todos los subsistemas que la conforman. Se puede entender claramente el ambiente de la empresa en tres etapas: factores que impulsan el comportamiento en las distintas situaciones, reducción de problemas acorde a los factores y determinar cómo esto influye en todo el entorno empresarial. El modelo presentado por Stringer y Litwin se basa en que lo que el trabajador piense, se origina por elementos que realzan completamente el ambiente empresarial, por lo cual esto representa un significado universal que compone una entidad. A continuación, se muestra el esquema de Clima Laboral según Litwin y Stringer:

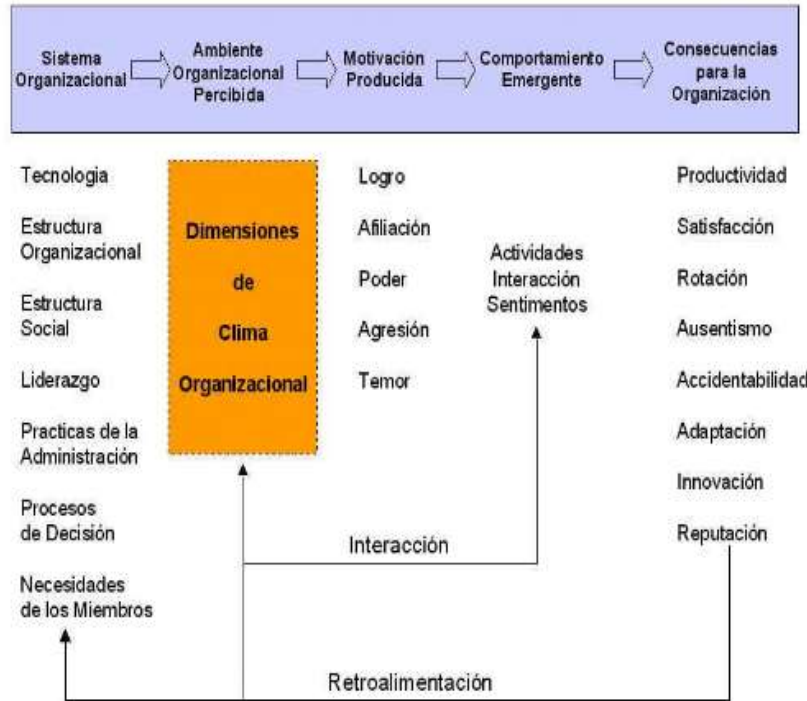


Figura 5  
*Esquema del Clima Laboral*  
 Fuente: Litwin y Sringer (1978)

### Encuesta de ADEN Business School.

La escuela de Negocios ADEN Business School, líder a nivel latinoamericano por más de 20 años en la formación y desarrollo profesional de directivos y gerentes de empresa por medio de posgrados, diplomados y doctorados, y con distintas sedes en centro américa y sur américa , utiliza el modelo de Litwin y Stringer para realizar levantamientos de información de Clima Laboral a nivel organizacional, donde la mayoría de los criterios de evaluación se sustentan en las nueve dimensiones de este modelo. La técnica de Litwin y Stinger utiliza un cuestionario que puede ser aplicado a todos los trabajadores de una empresa, y las preguntas del cuestionario están enfocadas en su teoría. Debido a esto, para conocer el clima laboral de la camaronera Santa Marianita, se aplicará el cuestionario desarrollado por ADEN Business School basado en la técnica de Litwin y Sringer.

Comúnmente se utilizan cuestionarios o encuestas para la medición del clima laboral en las empresas, y estos generalmente se basan en lo que los trabajadores perciben utilizando criterios dimensionales que pueden ser medibles y cuantificables (Bustamante et al., 2018). El cuestionario utiliza preguntas de tipo estructurada que fueron diseñadas por ADEN Business

School y contiene 35 interrogantes que están orientadas a conocer el clima organizacional de la empresa a través de siete variables:

**Estructura.** Sentimientos de los empleados respecto a las funciones, restricciones, controles y procedimientos de la empresa.

**Calidad.** Sentimientos de los empleados respecto a la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.

**Responsabilidad.** Sentimientos de los empleados respecto a consultar cada paso con los superiores.

**Transversalidad.** Sentimientos de los empleados respecto a la percepción que tienen sobre confraternizar y trabajar en equipo.

**Reconocimiento.** Sentimientos de los empleados respecto a recompensas por metas cumplidas y su contribución al éxito de la organización.

**Apoyo.** Sentimientos de los empleados respecto de la ayuda mutua entre directivos y trabajadores para lograr un fin común.

**Identificación.** Sentimientos de los empleados respecto a la pertenencia de la entidad como individuos invaluable.

Se puede observar que las siete variables utilizadas por ADEN Business School son similares a las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer, mediante la siguiente tabla:

Tabla 1

Comparación de Variables y Dimensiones de Clima Laboral de Litwin y Stringer vs ADEN Business School.

<b>Litwin y Stringer – Dimensión</b>	<b>ADEN Business School - Variables</b>
Estructura	Estructura
Responsabilidad	Responsabilidad

Recompensa	Reconocimiento
Desafío	Se soporta en Responsabilidad y Apoyo
Relaciones	Transversalidad
Cooperación	Apoyo
Estándares	Calidad
Conflicto	Se soporta en Relaciones y Apoyo
Identidad	Identificación

Como se observa en ADEN Business School se encuentran 2 variables sin correspondencia directa con el modelo de Litwin y Stringer, que son: desafío y conflicto, sin embargo, la propuesta de ADEN soporta esas variables en otras que alcanzan a cubrir su impacto por medio de las preguntas del cuestionario.

### **Industria Camaronera**

Para el año 2023 los problemas de competitividad y la falta de fomento a las exportaciones, seguirán afectando el desempeño del sector camaronero, ya que producir camarón ecuatoriano es 24% más caro en comparación con los costos del 2021. Son tres los principales factores que han inflado este costo: la eliminación del precio diferenciado del diésel, el incremento de precio en las materias primas a escala mundial (CNA, 2023). El encarecimiento del proceso productivo del camarón, impera la necesidad de que las empresas en esta industria mejoren sus actividades haciéndolas más eficientes, y como engranaje principal de esta eficiencia está el personal que trabaja en la industria y que producirá mejor si se encuentra debidamente motivado trabajando en un ambiente laboral sano, y todo lo que la empresa pueda hacer para mejorar este ambiente, tendrá como consecuencias positivas: un personal comprometido, metas cumplidas y rentabilidad alcanzada.

El análisis del clima laboral tiene como objetivo forjar estas consecuencias positivas, y no sólo en la industria del camarón sino en todos los giros de negocios que se manejen en las distintas organizaciones del medio, de ahí la importancia de este tema y como los directivos buscan mejorar el bienestar de sus trabajadores. Las debilidades detectadas como parte del análisis serán minorizadas por medio de un Plan de Mejoras que recomendará las buenas prácticas a seguir para obtener un clima laboral próspero y sostenible.

## **Plan de Mejora del Clima Laboral**

El plan de mejora del clima laboral es como un programa que aporta medidas que consiguen optimar la calidad de vida de los trabajadores de una empresa. Un plan de mejora es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización en salud durante sus actividades cotidianas y a largo plazo (Pastor, 2017). Así, el mismo autor Pastor (2017) confirma que el plan de mejoras:

Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.

Por medio del Plan de mejora la camaronera Santa Marianita, podrá identificar las debilidades latentes en el ambiente laboral de los trabajadores, conocer las causas que los originan y proponer soluciones para minimizarlas. De esta manera, el plan de mejora permite:

- a) Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas. Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- b) Analizar su viabilidad.
- c) Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- d) Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- e) Negociar la estrategia a seguir.
- f) Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- g) Motivar al personal a mejorar el nivel de calidad de la institución. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017)

De este procedimiento se logra integrar la visión estratégica que tienen los directivos de la camaronera, y los cambios que deben incorporarse en las áreas y procesos de la empresa, a fin de obtener mejores productos y servicios. La mejora en la gestión se produce mediante la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de objetivos de mejora relacionados con dichas áreas, la concreción en proyectos de mejora y el seguimiento y aprendizaje de los resultados obtenidos (Tejera, 2017).

## **Marco Legal**

El Ministerio de trabajo en el Ecuador ha emitido un conjunto de leyes y normas en relación al clima organizacional, pero enfocado al sector público, las empresas privadas cada una maneja sus propias normas y regulaciones para el talento humano, con relación al sector acuicultor no existen decretos o normas para el trabajador.

En el Decreto No. 1197 que reforma El Reglamento General A La Ley Orgánica De Servicio Público (LOSEP) emitido el 22 de septiembre de 2016, consta agregar como segundo inciso al Art. 116 lo siguiente: “El Ministerio de Trabajo emitirá las normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones, en concordancia con las políticas que la Secretaría Nacional de la Administración Publica emita para el efecto.”

Según Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0052 para reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo, consta entre las atribuciones y responsabilidades de la Dirección Gestión del Cambio y Cultura Organizacional lo siguiente: “Coordinar con las unidades administrativas competentes de las entidades, la implementación de políticas, lineamientos metodológicos y herramientas necesarias para gestionar acciones enfocadas a la gestión del cambio, clima, cultura organizacional y desarrollo de la gestión del talento humano”.

El Abogado Raúl Ledesma Huerta, Ministro de Trabajo, mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 expidió la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio Público, en la cual consta que todas las instituciones públicas comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP deben presentar anualmente un informe de medición del clima laboral en su institución y que este está a cargo del departamento de talento humano.

En el Artículo 9 del Acuerdo antes mencionado dice:

El objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía. (p. 4).

El Artículo 18 del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 menciona “El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las o los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución” (p. 6).

Lo cual refuerza la herramienta de medición que se utiliza en presente documento, denotando que es el medio más eficaz para medir la percepción de los trabajadores de una institución. Finalmente, a continuación, se presenta el único dato encontrado respecto a los derechos de los trabajadores en el sector acuicultor.

En la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, Artículo 57 consta que un predio concesionado cumple la función social cuando reúne ciertas condiciones:

- e. Aprovechamiento respetuoso de los derechos individuales y colectivos de las y los trabajadores y poblaciones humanas en el área de influencia del predio; y, f. Empleen tecnologías que no afecten a la salud de las y los trabajadores y de la población. (p.33).

## MARCO METODOLÓGICO

La camaronera SANTA MARIANITA ubicada en la provincia de EL ORO en la costa ecuatoriana, se dedica a la producción y venta del camarón blanco de tipo *Litopenaeus vannamei*. Actualmente los directivos desconocen la situación del clima laboral en la empresa y por ello se realiza el presente estudio analítico, para conocer cuáles son los factores que están debilitando el clima y crear un plan de mejora que los fortalezca. Con este fin se empleó el tipo de investigación no experimental descriptiva de corte transversal, de tipo cuantitativa, para comprender como se comportan los trabajadores y cuál es la apreciación que tienen hacia la empresa, lo cual repercute directamente en el clima empresarial. A continuación, se detallan los datos de la investigación:

Tabla 2  
Datos de la Investigación

<b>Metodología</b>	<b>Valores</b>	<b>Explicación</b>
Tipo de investigación	Descriptiva	Permite reconocer actitudes, novedades y conductas de la población estudiada (trabajadores), midiendo con exactitud y delimitando los hechos y variables.

Método de investigación	Cuantitativa de corte transversal	Investigación observacional que analiza datos de variables en un periodo de tiempo sobre una población o muestra.
Técnica de recolección de datos	Encuesta	Como técnica permite utilizar <b>entrevistas estructuradas</b> para mantener la uniformidad en las preguntas realizadas a los trabajadores.
Población	Total, de trabajadores de la camaronera Santa Marianita	50 trabajadores en los tres departamentos: Producción, Administración y Comercialización
Muestra	Igual población	*Los directivos decidieron encuestar al total de la población de 50 trabajadores, así los resultados obtenidos se alinean  *Completamente a la realidad de la camaronera.
Fuentes	Primarias y Secundarias	*La encuesta es la fuente <b>primaria</b> de investigación, debido a que permitirá conocer masivamente los rasgos característicos de las actitudes y opiniones de los empleados del clima laboral. *De ser necesario se utilizaría como fuente <b>secundaria</b> la entrevista, solamente para recopilar información difícil de recabar en la encuesta.

Dentro de las instalaciones de la camaronera se realizaron las encuestas mediante una entrevista estructurada de manera anónima para todos los trabajadores, acorde a la siguiente distribución por departamentos:



Tabla 3

Distribución de trabajadores por departamentos en la camaronera SANTA MARIANITA, EL ORO, Ecuador 2023.

<b>Departamento</b>	<b>Trabajadores</b>
Producción	33
Comercialización	10
Administración	7
<b>Totales</b>	<b>50</b>

La encuesta que se utilizó aplicó el cuestionario desarrollado por ADEN Business School basado en la técnica de Litwin y Sringer, con 35 preguntas de tipo estructurada orientadas a conocer el clima laboral en la camaronera. Fueron analizadas las 7 variables que se apoyan en los valores y beneficios institucionales, y estas son: estructura, responsabilidad, reconocimiento, transversalidad, apoyo, calidad e identificación, mediante las preguntas de la encuesta para luego totalizar las respuestas y realizar el respectivo análisis e interpretación de datos. Por cada departamento se promediaron las siete variables utilizando la escala de Likert con la siguiente ponderación:

<b>Respuesta de elemento</b>	<b>Valor</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Figura 6

*Escala de medición de Likert*

Las escalas de valor y de estimación tipo Likert son aquellas que se utilizan para determinar la percepción de alguna variable cualitativa que por su naturaleza denota algún orden (Lee & Joo, 2019). Se utilizó esta escala ordinal debido a que permite diferentes opciones de respuesta entre límites opuestos, y pasa por un punto medio neutral, lo cual capacita a quién encuesta de entender mejor la forma de sentir de los encuestados. Aplicando la escala de Likert se pudieron promediar las respuestas, se realizaron las sumatorias agrupadas por departamentos y se establecieron los porcentajes que permitieron analizar los resultados obtenidos. Ha sido ampliamente utilizada en estudios sociales donde se recogen las percepciones no cuantitativas sobre algún tópico en específico (Martínez & Yesaved, 2018).

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron al levantar información del clima laboral en la camaronera mediante la encuesta, fueron tomados por cada departamento y de manera anónima, con el fin de preservar la confidencialidad y la confianza de los trabajadores al responder. Mediante la encuesta se podrá conocer cuál es el departamento con más necesidades de mejoramiento en clima laboral y en qué variables se debe trabajar. Se pudo visualizar el formato de la encuesta en el apéndice #1. A continuación, se muestran los resultados:

### Área de Producción – Departamento de Maduración.

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Producción	Maduración	5	3	4	4	3	3	4

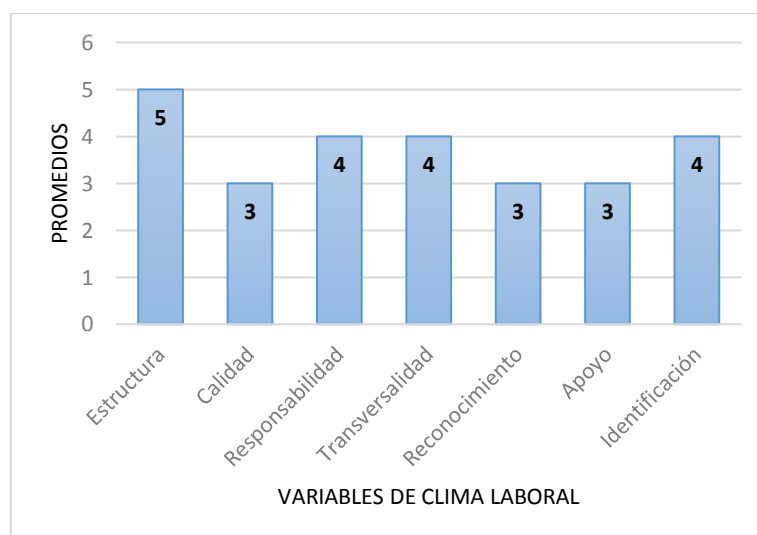


Figura 7  
*Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Maduración Camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023*

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Producción departamento de Maduración, se puede observar que en las variables de calidad y reconocimiento los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

### Área de Producción – Departamento de Cultivo.

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Producción	Cultivo	5	4	4	4	3	3	4

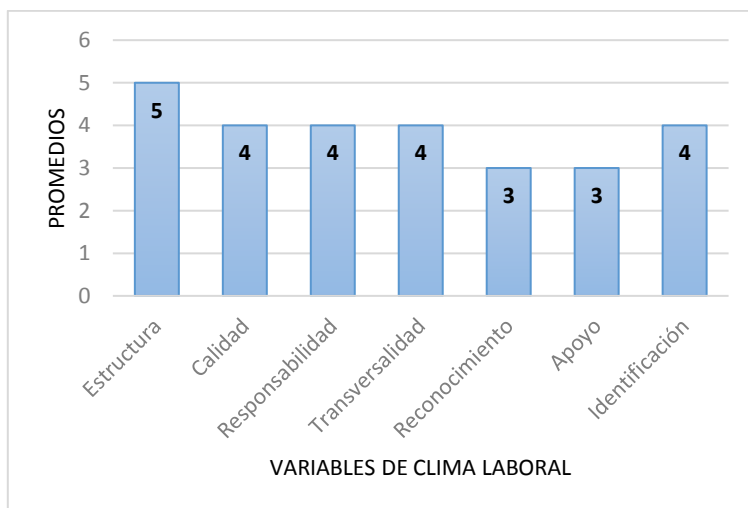


Figura 8  
*Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Cultivo Camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023*

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Producción departamento de Cultivo, se puede observar que en las variables de apoyo y reconocimiento los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

### Área de Producción – Departamento de Control de Calidad.

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Producción	Control de Calidad	5	5	4	4	3	3	4

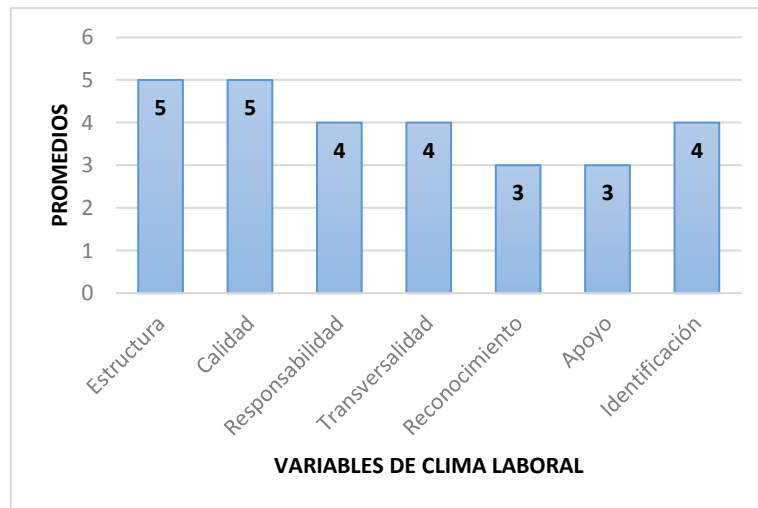


Figura 9  
 Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Control de Calidad Camaronera SANTA MARIANITA,  
 Ecuador 2023

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Producción departamento de Control de Calidad, se puede observar que en las variables de apoyo y reconocimiento los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

### Área de Comercialización – Departamento de Facturación y Ventas.

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Comercialización	Facturación/Ventas	5	4	5	4	3	3	4

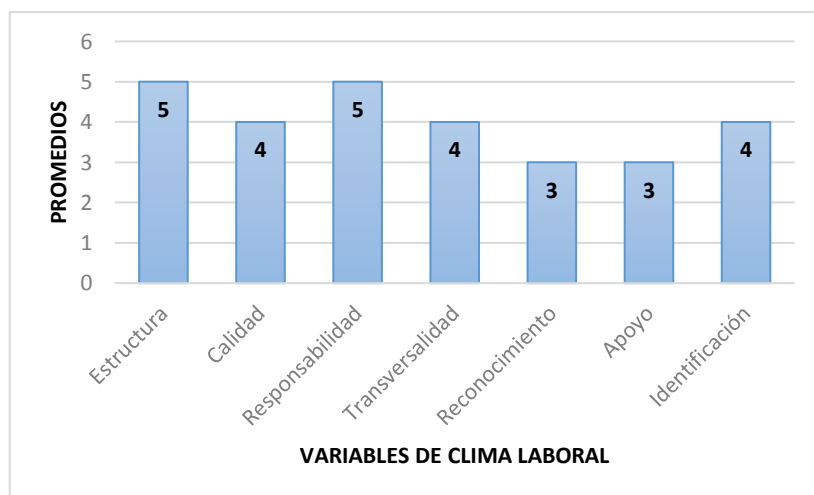


Figura 10

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Comercialización departamento de Facturación/Ventas, se puede observar que en las variables de apoyo y reconocimiento los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

### Área de Comercialización – Departamento de Despacho

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Comercialización	Despacho	5	4	5	4	3	3	3

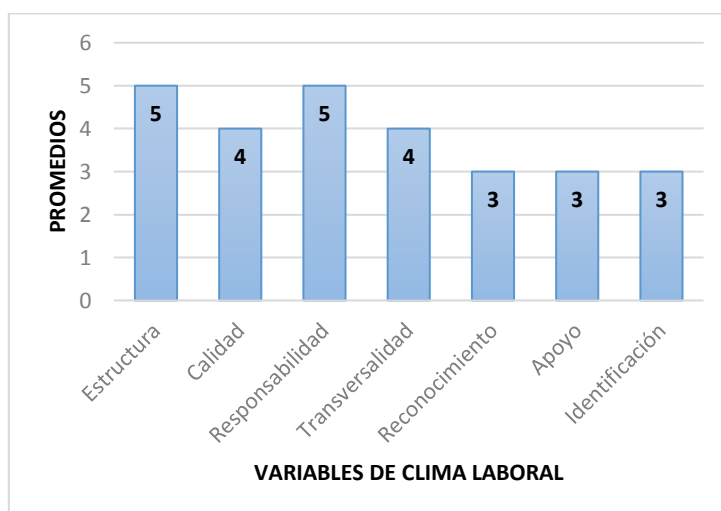


Figura 11  
*Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Despacho Camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023*

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Comercialización departamento de Despacho, se puede observar que en las variables de apoyo, reconocimiento e identificación los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert en cada una de las variables.

### Área de Administración – Contabilidad

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Administración	Contabilidad	5	4	4	4	4	3	4

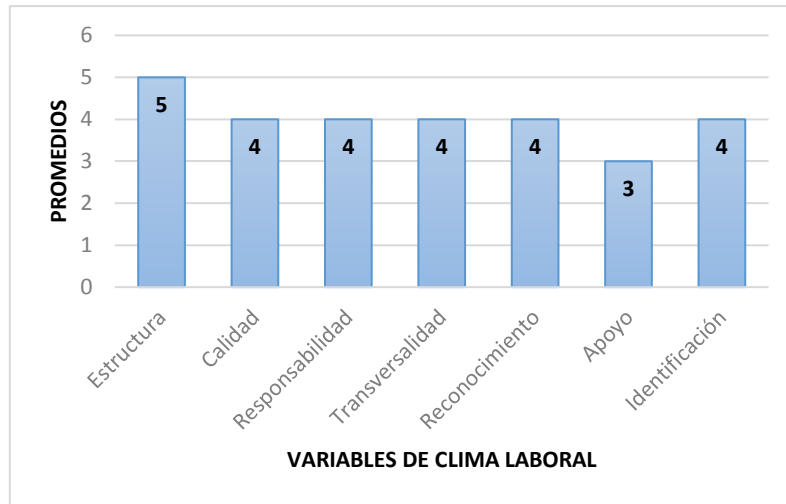


Figura 12  
 Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Contabilidad Camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Administración departamento de Contabilidad, se puede observar que en la variable de apoyo los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

**Área de Administración – Pagaduría.**

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación
Administración	Pagaduría	5	5	4	5	3	3	4

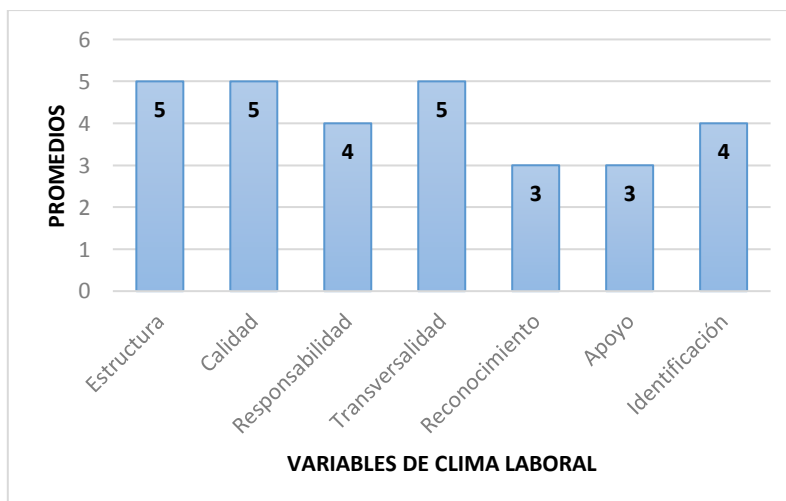


Figura 13  
 Resultados de Clima Laboral - Dpto. de Pagaduría Camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023

Acorde a los resultados obtenidos en el área de Administración departamento de Pagaduría, se puede observar que en las variables de apoyo y reconocimiento los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se refleja con el puntaje de 3 obtenido como promedio en la escala de Likert.

Luego de haber analizado la situación de las variables por área y departamento, se realiza un análisis totalizado por áreas, a fin de observar cuál requiere mayor atención por parte de los directivos de la camaronera.

### Totales de la encuesta por Áreas de Producción, Comercialización y Administración

Área	Departamento	Estructura	Calidad	Responsabilidad	Transversalidad	Reconocimiento	Apoyo	Identificación	Promedio Áreas
Producción	Maduración	5	3	4	4	3	3	4	4
	Cultivo	5	4	4	4	3	3	4	4
	Control Calidad	5	5	4	4	3	3	4	4
	<b>Promedio Variables</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	



Figura 14  
Resultados de Clima Laboral – Todas las Áreas de la camaronera SANTA MARIANITA, Ecuador 2023

De manera general y acorde a los resultados obtenidos de todas las áreas que son: producción, comercialización y ventas en la camaronera SANTA MARIANITA, se puede

observar que las dos variables con menor puntaje obtenido por parte de los trabajadores en el análisis de clima laboral, son las variables de reconocimiento y apoyo con un valor de 3 en promedio en la escala de Likert. Con estos resultados que arrojan las tablas y gráficos de cada área, se puede concluir que los colaboradores no están del todo conformes con el apoyo que reciben en la empresa de los compañeros, jefes y directivos lo cual se refleja en la variable de apoyo, y tampoco están contentos con los reconocimientos que reciben por parte de la empresa, lo cual se ve en la variable de reconocimiento. Ninguna de las tres áreas se considera la una más crítica que la otra, ya que todas tienen un promedio de 4 en la escala de Likert en todas las variables, por lo tanto, todas merecen la misma atención en cuanto a mejorar la percepción de los trabajadores respecto al reconocimiento y apoyo.

### **PLAN DE MEJORA**

Para optimar las dos variables del clima laboral: Reconocimiento y Apoyo, mediante una reunión se propuso a los directivos de la empresa realizar un Plan de Mejoras que fortalezca las debilidades encontradas en la encuesta realizada, y como en casi todas las áreas y departamentos estos dos temas están por debajo del nivel deseado, se aplicarán los planes de mejoras para las dos variables en todas las áreas de la camaronera. Como parte de las actividades para elaborar el Plan de Mejora, se realizaron entrevistas con los directivos y sus equipos de trabajo, dentro de las cuales hubo dinámicas y lluvia de ideas sobre las opiniones de lo propuesto y lo que se necesita cambiar, a fin de poder retroalimentar y aplicar una mejora continua y sostenible en el tiempo. Luego de varias reuniones, se logró llegar a un acuerdo entre todos los involucrados y se elaboró el Plan, el cual se muestra a continuación:

Tabla 4  
Plan de Mejora para la variable Reconocimiento

<b>Variable:</b>	Reconocimiento.
<b>Objetivo:</b>	Mejorar la motivación de los trabajadores y los sistemas de reconocimiento y bonificaciones.
<b>Se Evalúa:</b>	Nivel de reconocimiento.
<b>Alcance:</b>	Todas las áreas de la empresa.
<b>Actividades A Realizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar planes de reconocimientos en conjunto</li> </ul>



---

con los jefes de áreas y/o procesos, para la consecución de metas.

- Organizar capacitaciones dirigidas a los jefes de áreas y/o procesos y trabajadores, cuyo enfoque estimule el logro de objetivos.
- Recibir asesorías de consultores externos en diferentes niveles de la empresa, para apoyar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

---

**Procedimientos:**

- Para los planes de reconocimiento: realizar reuniones con el área de Administración y el personal encargado de los pagos, los jefes de áreas y los líderes de los procesos en la camaronera, a fin de identificar las necesidades de reconocimientos y establecer los incentivos que pueden variar entre: incentivos monetarios, de capacitación, viajes o premios.
  - Para las capacitaciones: tramitar las necesidades de capacitación interna con el criterio en conjunto de Administración y los jefes o
-

---

líderes de procesos, las cuales deben orientarse a los objetivos que cada departamento y área tienen. Preparar además un grupo seleccionado de trabajadores para trabajar en este tema.

- Para las asesorías: Buscar una empresa externa que brinde el servicio y realizar las debidas gestiones de contratación.

Los procedimientos permitirán llevar a cabo el respectivo reconocimiento y premiar a los trabajadores mediante bonificaciones monetarias, viajes, capacitaciones o premios, los cuales se darán cuando: se alcance una meta, se logre un resultado por encima del nivel esperado y al colaborador que sea elegido el “mejor trabajador” de manera trimestral.

Todo lo anterior conseguirá maximizar la motivación dentro de la empresa y mejorar la variable “Reconocimiento” de Clima Laboral.

---

<b>Periodicidad/Intervalos:</b>	Trimestral.
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones por áreas.
<b>Responsable:</b>	Gerente General, Administración, jefes de áreas y Líderes de procesos.
<b>Indicadores:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de metas alcanzadas.</li><li>▪ Número de resultado obtenidos por encima del nivel.</li><li>▪ Mejor colaborador trimestral.</li></ul>

---

Tabla 5  
Plan de Mejora para la variable Apoyo

<b>Variable:</b>	Apoyo
<b>Objetivo:</b>	Mejorar el apoyo de superiores y compañeros de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo.
<b>Se Evalúa:</b>	Nivel de Apoyo de Superiores y compañeros.
<b>Alcance:</b>	Todas las áreas de la empresa.
<b>Actividades A Realizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Robustecer el trabajo en equipo</li> <li>▪ Mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.</li> </ul>
<b>Procedimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para robustecer el trabajo en equipo: Realizar reuniones con Administración, jefes de áreas y líderes de procesos para analizar los casos por departamentos y las necesidades particulares. Luego realizar las gestiones necesarias para impartir capacitaciones personalizadas de los casos detectados y contratarlas.</li> <li>▪ Para mejorar las relaciones: Organizar actividades de integración, tales como: olimpiadas, juegos deportivos, viajes cortos, entre otros, a fin de que los trabajadores tengan que integrarse intra e interdepartamentalmente. Se delegarán responsables por departamentos para el</li> </ul>

---

desarrollo de las actividades, y estos constarán de colaboradores y superiores que tendrán que trabajar juntos, de esta manera se fomenta la unión entre compañeros de forma horizontal y vertical en la estructura orgánica de la empresa. En estas actividades los trabajadores podrán asistir con sus grupos familiares, para consolidar más estas interfases.

Los procedimientos conseguirán minimizar los casos detectados de poco apoyo laboral entre compañeros y superiores, a más de crear espacios de esparcimiento y diversión que afectan positivamente al Clima Laboral de la camaronera.

---

<b>Periodicidad/Intervalos:</b>	Mensual y Fechas indicadas por la empresa.
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones por áreas, Complejos deportivos contratados.
<b>Responsable:</b>	Gerente General, Administración, jefes de áreas, Líderes de procesos y comisiones designadas.
<b>Indicadores:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de eventos realizados.</li><li>▪ Porcentaje de asistencia de los trabajadores a los eventos.</li></ul>

---

## Presupuesto del Plan de Mejora

Acorde a las actividades detalladas como parte del Plan de Mejora del Clima Laboral en la Camaronera Santa Marianita, se estima un presupuesto por variable y se considera que ambos indicadores tienen una periodicidad trimestral.

Tabla 6

Presupuesto del Plan de Mejora para la variable Reconocimiento

<b>VARIABLE RECONOCIMIENTO</b>	<b>Periodicidad: Trimestral</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Recursos Materiales</b>	<b>Costo estimado RM</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Costo estimado RH</b>	<b>Observación</b>	<b>Costo Total</b>
Elaborar planes de reconocimientos en conjunto con los jefes de áreas y/o procesos, para la consecución de metas.	Reuniones con el personal involucrado en los pagos y reconocimientos	Sala de reuniones, Pizarra de Tiza líquida, Marcadores, Laptop, Proyector, Impresora	\$0	Jefes de áreas, Líderes de Procesos, Personal de Administración y Pagaduría	\$0	Los recursos materiales son propiedad de la empresa y los recursos humanos laboran en ella	\$0
Organizar capacitaciones dirigidas a los jefes de áreas y/o procesos y trabajadores, cuyo enfoque estimule el logro de objetivos	Gestionar capacitaciones internas y denominar grupo responsable	Sala de capacitación, Pizarra de Tiza líquida, Marcadores, Laptop, Proyector	\$0	Comité de capacitación	\$500	Empresa externa contratada para capacitar a 2 personas del comité y sea replicada a los demás jefes.	\$548
		Material del curso impreso	\$15	Trabajadores	\$0	Capacitaciones por mes a trabajadores: 11 de producción, 3 de comercialización y 2 administradores	
		Servicio de catering	\$33				
Recibir asesorías de consultores externos en diferentes niveles de la empresa, para apoyar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores	Contratar empresa asesora especializada en Clima Laboral	Sala de capacitación, Pizarra de Tiza líquida, Marcadores, Laptop, Proyector	\$0	Empresa asesora, Directivos, Jefes, Comité	\$216	Asesoría de 3 horas de consultoría a \$72 la hora- Costo estimado de un consultor en Clima laboral	\$252
		Servicio de catering	\$36				
<b>TOTALES:</b>			<b>\$84</b>		<b>\$716</b>		<b>\$800</b>

Tabla 7

Presupuesto del Plan de Mejora para la variable Apoyo

<b>VARIABLE APOYO</b>	<b>Periodicidad: Trimestral</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Recursos Materiales</b>	<b>Costo estimado RM</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Costo estimado RH</b>	<b>Observación</b>	<b>Costo Total</b>
Robustecer el trabajo en equipo	Realizar reuniones con Administración, jefes de áreas y líderes de procesos	Sala de reuniones, Pizarra de Tiza líquida, Marcadores, Laptop, Proyector, Impresora	\$0	Jefes de áreas, Líderes de Procesos y Personal de Administración	\$0	Los recursos materiales son propiedad de la empresa y los recursos humanos laboran en ella	\$0
Mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo	Realizar actividades de integración, tales como: olimpiadas, juegos deportivos, viajes cortos, entre otros	Alquiler de Complejo deportivo, Insumos de juegos deportivos: pelotas, pitos, trofeos, entre otros	\$1.700	Trabajadores y Familia	\$0	Se estima un valor de \$20 por persona, que cubre: entrada, uso de piscina, juegos de mesa y canchas	\$4.180
		Servicio de alimentos y bebidas	\$2.000	Trabajadores y Familia	\$0	Se estima un valor de \$40 por trabajador, incluyendo 3 miembros de la familia.	
		Servicio de Transporte (4)	\$480	Trabajadores y Familia	\$0	Se estima un valor de \$120 en ida y regreso del complejo, y 4 buses.	
<b>TOTALES:</b>			<b>\$4.180</b>		<b>\$0</b>		<b>\$4.180</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Luego de haber desarrollado el análisis del clima laboral en la camaronera Santa Marianita, se puede concluir que se lograron analizar los fundamentos teóricos del clima organizacional, los cuales sentaron las bases más importantes para realizar el presente trabajo.

Se pudo demostrar que el cuestionario desarrollado por ADEN Business School basado en la técnica de Litwin y Sringer fue una herramienta clave en la recolección de los datos del clima laboral de la camaronera, facilitando el análisis de los datos en las diferentes áreas de la empresa.

A través del cuestionario se pudo demostrar que las áreas críticas y que necesitan más atención para mejorar el clima laboral son el reconocimiento al trabajo brindado por los trabajadores, como, por ejemplo, poco incentivos. La otra variable que presentó bajos resultados según la escala de Likert es el apoyo de parte de los directivos, jefes y demás compañeros de trabajo, no hay un ambiente de trabajo de congruencia hacia el trabajo en grupo.

Se logró realizar el Plan de Mejora para el Clima Laboral de la camaronera, donde consta que para mejorar la variable reconocimiento se realizarán capacitaciones y asesorías de parte de expertos, también a su vez se evaluará dar reconocimientos económicos.

Con respecto a la variable apoyo se realizarán reuniones de trabajo con los directivos para fortalecer las áreas que existan dudas y complicaciones, a su vez, se realizarán integraciones para mejorar el clima laboral.

## **Recomendaciones**

Con el fin de mantener la mejora continua en materia de Clima Laboral dentro de la camaronera Santa Marianita, se recomienda seguir las siguientes indicaciones:

Realizar los análisis de clima laboral de forma periódica, con el fin de precautelar el bienestar de los trabajadores y asegurar una buena productividad.

Desarrollar Planes de Acción que permitan mejorar y asegurar las buenas prácticas en materia de clima laboral, en todas las áreas de la camaronera, con esto se logra prevenir futuros inconvenientes.

Revisar el organigrama de la camaronera, para ver la factibilidad de crear un departamento de Talento Humano que sea responsable de la medición y control del Clima Laboral.

Desarrollar procedimientos de trabajo, normativas y capacitaciones periódicas sobre el clima laboral, a fin de que sean socializadas en toda la empresa y alinear objetivos comunes.

Contratar consultoría y asesoría externa, que guie adecuadamente a la camaronera en la gestión y control del clima laboral.

Realizar integraciones, grupos focales, capacitaciones sobre temas de producción para que así los trabajadores se sientan reconocidos y apoyados, para la mejora del clima laboral, lo cual seguramente traerá beneficios económicos a la empresa.



## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA. (2017). Plan de Mejoras, Herramientas de Trabajo. Recuperado de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Aguirre, M. H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91-103.
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Núñez. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista empresarial*, 46(1), 12-13. Recuperado de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarialucsg/article/view/138/140>
- Cámara Nacional de Acuacultura, J. (1 de enero del 2023). Exportación No petrolera se afianza con el camarón, el producto estrella del 2022 en el Ecuador. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/exportacion-no-petrolera-se-afianza-con-el-camaron-el-producto-estrella-del-2022-en-ecuador-nota/>
- Camposano, J. (22 de febrero del 2023). En 2022 fue 24% más caro producir camarón que en 2021 y acuacultores proyectan la misma problemática para este 2023. *El Universo*. Recuperado de [https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-2022-fue-24-mas-carro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematica-para-este-2023-nota/#:~:text=Con%20%24%207.289%20millones%20el%20camar%C3%B3n,Ecuatoriana%20de%20Exportadores%20\(Fedexpor\)](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-2022-fue-24-mas-carro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematica-para-este-2023-nota/#:~:text=Con%20%24%207.289%20millones%20el%20camar%C3%B3n,Ecuatoriana%20de%20Exportadores%20(Fedexpor)).
- Carrion Berrezueta, L. (2017). Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0052. (Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo).
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to the general theory of management]*. (10ma ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Corichi, A., Hernández, T., García, M. (2019). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- Correa Delgado, R. (2016). Decreto No 1197 (Reforma al Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público).
- Daza, A., Beltrán, L., Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1). doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

- Fernández Valdivia, Mery. (2020). Estudio de los factores que determinan el clima laboral en los Controladores de Tránsito Aéreo en el Perú (Memoria Posgrado, Escuela de Postgrado Neumann, Perú). Recuperado de [https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/167/TRABAJO\\_DE\\_INV\\_MBA\\_FERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/167/TRABAJO_DE_INV_MBA_FERNANDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2022). Sistema Integrado de Consultas de Planificaciones y Nomenclaturas (SIN). Recuperado de [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co\\_acuicultura.php?id=04210.01.01#:~:text=El%20camar%C3%B3n%20blanco%20del%20Pac%C3%ADfico,durante%20el%20desarrollo%20en%20cautiverio.](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co_acuicultura.php?id=04210.01.01#:~:text=El%20camar%C3%B3n%20blanco%20del%20Pac%C3%ADfico,durante%20el%20desarrollo%20en%20cautiverio.)
- Ledesma Huerta, R. (2018). Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. (Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público).
- Lee, P., Joo, S. H., Lee, S. (2019). Examining stability of personality profile solutions between Likert-type and multidimensional forced choice measure. *Personality and Individual Differences* (pp.142,13-20).
- Ley Orgánica Para El Desarrollo De La Acuicultura Y Pesca (17 de abril de 2020). [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-05/Documento\\_Ley-Org%C3%A1nica-para-Desarrollo-Acuicultura-y-Pesca.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-05/Documento_Ley-Org%C3%A1nica-para-Desarrollo-Acuicultura-y-Pesca.pdf).
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones SAS. *Revista chilena de economía y sociedad*, 15(1).
- López, A., Ojeda, J., Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46.
- López, E., García, L., Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 4. Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672019000100792#aff1](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000100792#aff1)
- Martínez, V. & Yesaved, M. (2018). Las estrategias de afrontamiento y su influencia en la calidad de vida de las personas en proceso de recuperación del trastorno por consumo de sustancias del centro gran renacer (Bachelor's thesis, Universidad Tecnológica Indoamérica). Recuperado de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/962>
- Maya Carrillo, M. & Vallejo Villareal, A. & Ramos, V. & Borsic Laborde, Z. (2019). Cultura Organizacional e Innovación en las Empresas. *CienciaAmérica*, 8(2), 2. Recuperado de <https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/329>

- Molina, E. (2019). Medición y Diseño del plan de mejora del clima organizacional en el área administrativa de la empresa pepsico alimentos, en el periodo 2019. (Tesis de pregrado en Psicología Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17964/Disertaci%C3%B3n-Molina%20Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montiel Díaz, P., & Díaz Cadena, A. (2018). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las PYMES en el Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3(11), 60-63. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp60-63p>.
- Montoya Cáceres, P., Beio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2022). Igualdad de Oportunidades y Trato. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/equality-of-opportunity-and-treatment/lang-es/index.htm>
- Pastor, Y. (2017). Influencia de un plan de mejora para disminuir los eventos adversos del personal de enfermería en el Área crítica del Hospital Regional Docente de Cajamarca, 2016. Universidad César Vallejo. Cajamarca: Universidad César Vallejo.
- Peña-Rivas, H. C., & Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Rodríguez, L., & Gamboa-Suárez, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc*, 8(15), 83-89.
- Rosiles Villalobos, A., Lugo Ramírez, L. A., Clara Zafra, M. Á., & Ramírez Dolores, C. A. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, (86).
- Sánchez, M. & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*. 22(2): 161- 166.
- Tejera, A. (2017). Plan de mejora tras auditoría de calidad. Tudela: ANECA.
- Uribe, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Clima-y-ambiente-organizacional-1edJes%C3%BAs-Felipe-Uribe.pdf>
- Wen, J., Huang, S., Pingping, H. (2019). “Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model”. *International Journal of Hospitality Management*, I (81), pp. 120-130.

## APÉNDICES

### Apéndice A - Formato de encuesta de clima laboral

<b>CAMARONERA SANTA MARIANITA</b> <b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>	Fecha: 07-04-2023 Página: 1/2 Versión: 1.0
---	--

**Objetivo:** conocer el sentimiento de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo de la camaronera donde laboran.

**INSTRUCCIONES**

Las preguntas que a continuación se muestran presentan una escala del 1 al 5 acorde al nivel de aprobación o reprobación de cada aseveración. Marque con una "X" en el nivel de su respuesta.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Marque con una "X" en el nombre del departamento donde labora:	Maduración	Cultivo	Control de Calidad	Facturación y Ventas	Despacho	Contabilidad	Pagadería
Producción							
Comercialización							
Administración							

A	ESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1	¿Cada trabajador conoce lo que tiene que hacer en su puesto?					
2	¿Sabía quién era mi superior en cada trabajo asignado?					
3	¿Se puede ver claramente quién tiene el poder de decidir en todo momento?					
4	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?					
5	¿La responsabilidad que cada trabajador tiene está distribuida de tal forma que la productividad es alta?					

A	CALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Usted busca siempre mejorar en su puesto de trabajo y en el de los demás?					
2	¿La empresa exige un nivel de trabajo muy alto?					
3	¿La calidad de productos y servicios que la empresa exige me motivan?					
4	¿Los jefes piensan que siempre se debe mejorar la calidad del servicio?					
5	¿Todos los trabajadores buscan constantemente mejorar las actividades?					

A	RESPONSABILIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Cada jefe valora el hecho de que los subordinados resuelvan autónomamente los problemas sin recurrir a ellos?					
2	¿Cada jefe confía en el trabajo realizado por sus subordinados y no verifican lo que hacen más de una vez?					
3	¿Para progresar dentro de la empresa el trabajador debe tener autonomía e iniciativa?					
4	¿Cada trabajador asume sus responsabilidades en su puesto?					
5	¿Si un problema se presenta lo soluciona usted mismo?					

**CAMARONERA SANTA MARIANITA  
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Fecha: 07-04-2023

Página: 1,2

Verión: 1.0



A	TRANSVERSALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Los trabajos son finalizados con éxito y de forma eficiente?					
2	¿Cada trabajador conoce las reglas de las otras áreas?					
3	¿En la empresa todos los departamentos son conscientes de que forman parte de un gran todo?					
4	¿La participación de los trabajadores es considerada por cada jefe?					
5	¿La empresa toma decisiones en base a los resultados que se obtienen?					



A	RECONOCIMIENTO	5	4	3	2	1
1	¿Recibe reconocimientos y felicitaciones de la misma manera que recibe críticas y regaños?					
2	¿Cuándo los resultados son satisfactorios es felicitado por sus superiores?					
3	¿Dependiendo de la calidad de sus trabajos recibe felicitaciones?					
4	¿El crecimiento profesional de los trabajadores es apoyado por los jefes?					
5	¿El ascenso en su puesto de trabajo depende de como mejor trabaje?					

A	APOYO	5	4	3	2	1
1	¿Si se le encomienda un trabajo complicado cuenta con el apoyo de superiores y compañeros?					
2	¿Cada trabajador es solidario con los demás?					
3	¿Existe el sentimiento de unión en toda la empresa?					
4	¿Si un trabajador comete un error cuenta con el apoyo de su superior?					
5	¿Existe el sentimiento de confianza entre todos los trabajadores?					

A	IDENTIFICACIÓN	5	4	3	2	1
1	¿Se identifica mucho con los éxitos que tiene la empresa?					
2	¿Se siente orgulloso(a) de formar parte de la empresa?					
3	¿Los trabajadores piensan que ser parte de la empresa añade prestigio y valor a su carrera profesional?					
4	¿Los trabajadores son realmente fieles a la empresa?					
5	¿Los trabajadores se preocupan por el rumbo de la empresa y su permanente éxito?					

## Apéndice B – Encuesta de Clima Laboral del Departamento de Maduración

<b>CAMARONERA SANTA MARIANITA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>							Fecha: 12-03-2023
							Página: 1/2
							Versión: 1.0

Objetivo: conocer el sentimiento de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo de la camaronera donde laboran.

**INSTRUCCIONES**

Las preguntas que a continuación se muestran presentan una escala del 1 al 5 acorde al nivel de aprobación o reproban de cada aseveración. Marque con una "X" en el nivel de su respuesta.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Marque con una "X" en el nombre del departamento donde labora:	Maduración	Cultivo	Control de Calidad	Facturación y Ventas	Despacho	Contabilidad	Pagaduría
Producción	X						
Comercialización							
Administración							

A	ESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1	¿Cada trabajador conoce lo que tiene que hacer en su puesto?	X				
2	¿Sabía quién era mi superior en cada trabajo asignado?	X				
3	¿Se puede ver claramente quién tiene el poder de decidir en todo momento?			X		
4	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?			X		
5	¿La responsabilidad que cada trabajador tiene está distribuida de tal forma que la productividad es alta?				X	

B	CALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Usted busca siempre mejorar en su puesto de trabajo y en el de los demás?	X				
2	¿La empresa exige un nivel de trabajo muy alto?	X				
3	¿La calidad de productos y servicios que la empresa exige me motivan?			X		
4	¿Los jefes piensan que siempre se debe mejorar la calidad del servicio?	X				
5	¿Todos los trabajadores buscan constantemente mejorar las actividades?	X				

C	RESPONSABILIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Cada jefe valora el hecho de que los subordinados resuelvan autónomamente los problemas sin recurrir a ellos?		X			
2	¿Cada jefe confía en el trabajo realizado por sus subordinados y no verifican lo que hacen más de una vez?			X		
3	¿Para progresar dentro de la empresa el trabajador debe tener autonomía e iniciativa?		X			
4	¿Cada trabajador asume sus responsabilidades en su puesto?		X			
5	¿Si un problema se presenta lo soluciona usted mismo?			X		

**CAMARONERA SANTA MARIANITA  
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Fecha: 12-03-12

Página: 17

Versión: 1

D	TRANSVERSALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Los trabajos son finalizados con éxito y de forma eficiente?	X				
2	¿Cada trabajador conoce las reglas de las otras áreas?	X				
3	¿En la empresa todos los departamentos son conscientes de que forman parte de un gran todo?				X	
4	¿La participación de los trabajadores es considerada por cada jefe?				X	
5	¿La empresa toma decisiones en base a los resultados que se obtienen?	X				

E	RECONOCIMIENTO	5	4	3	2	1
1	¿Recibe reconocimientos y felicitaciones de la misma manera que recibe críticas y regaños?				X	
2	¿Cuándo los resultados son satisfactorios es felicitado por sus superiores?				X	
3	¿Dependiendo de la calidad de sus trabajos recibe felicitaciones?				X	
4	¿El crecimiento profesional de los trabajadores es apoyado por los jefes?				X	
5	¿El ascenso en su puesto de trabajo depende de como mejor trabaje?			X		

F	APOYO	5	4	3	2	1
1	¿Si se le encomienda un trabajo complicado cuenta con el apoyo de superiores y compañeros?			X		
2	¿Cada trabajador es solidario con los demás?				X	
3	¿Existe el sentimiento de unión en toda la empresa?				X	
4	¿Si un trabajador comete un error cuenta con el apoyo de su superior?				X	
5	¿Existe el sentimiento de confianza entre todos los trabajadores?		X			

G	IDENTIFICACIÓN	5	4	3	2	1
1	¿Se identifica mucho con los éxitos que tiene la empresa?	X				
2	¿Se siente orgulloso(a) de formar parte de la empresa?	X				
3	¿Los trabajadores piensan que ser parte de la empresa añade prestigio y valor a su carrera profesional?			X		
4	¿Los trabajadores son realmente fieles a la empresa?	X				
5	¿Los trabajadores se preocupan por el rumbo de la empresa y su permanente éxito?	X				

## Apéndice C - Encuesta de Clima Laboral del Departamento de Despacho

<b>CAMARONERA SANTA MARIANITA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>								Fecha: 13-08-2023
								Página: 1/2
								Versión: 1.0

**Objetivo:** conocer el sentimiento de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo de la camaronera donde laboran.

**INSTRUCCIONES**

Las preguntas que a continuación se muestran presentan una escala del 1 al 5 acorde al nivel de aprobación o reprobanón de cada aseveración. Marque con una "X" en el nivel de su respuesta.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Marque con una "X" en el nombre del departamento donde labora:	Maduración	Cultivo	Control de Calidad	Facturación y Ventas	Despacho	Contabilidad	Pagadería
Producción							
Comercialización					X		
Administración							

A	ESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1	¿Cada trabajador conoce lo que tiene que hacer en su puesto?	X				
2	¿Sabía quién era mi superior en cada trabajo asignado?	X				
3	¿Se puede ver claramente quién tiene el poder de decidir en todo momento?		X			
4	¿Conoce cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?	X				
5	¿La responsabilidad que cada trabajador tiene está distribuida de tal forma que la productividad es alta?	X				

B	CALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Usted busca siempre mejorar en su puesto de trabajo y en el de los demás?	X				
2	¿La empresa exige un nivel de trabajo muy alto?	X				
3	¿La calidad de productos y servicios que la empresa exige me motivan?	X				
4	¿Los jefes piensan que siempre se debe mejorar la calidad del servicio?	X				
5	¿Todos los trabajadores buscan constantemente mejorar las actividades?	X				

C	RESPONSABILIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Cada jefe valora el hecho de que los subordinados resuelvan autónomamente los problemas sin recurrir a ellos?		X			
2	¿Cada jefe confía en el trabajo realizado por sus subordinados y no verifican lo que hacen más de una vez?		X			
3	¿Para progresar dentro de la empresa el trabajador debe tener autonomía e iniciativa?	X				
4	¿Cada trabajador asume sus responsabilidades en su puesto?	X				
5	¿Si un problema se presenta lo soluciona usted mismo?	X				



**CAMARONERA SANTA MARIANITA  
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Fecha: 12-0

Página:

Versión:

D	TRANSVERSALIDAD	5	4	3	2	1
1	¿Los trabajos son finalizados con éxito y de forma eficiente?		X			
2	¿Cada trabajador conoce las reglas de las otras áreas?			X		
3	¿En la empresa todos los departamentos son conscientes de que forman parte de un gran todo?			X		
4	¿La participación de los trabajadores es considerada por cada jefe?		X			
5	¿La empresa toma decisiones en base a los resultados que se obtienen?		X			

E	RECONOCIMIENTO	5	4	3	2	1
1	¿Recibe reconocimientos y felicitaciones de la misma manera que recibe críticas y regaños?				X	
2	¿Cuándo los resultados son satisfactorios es felicitado por sus superiores?			X		
3	¿Dependiendo de la calidad de sus trabajos recibe felicitaciones?				X	
4	¿El crecimiento profesional de los trabajadores es apoyado por los jefes?			X		
5	¿El ascenso en su puesto de trabajo depende de como mejor trabaje?		X			

F	APOYO	5	4	3	2	1
1	¿Si se le encomienda un trabajo complicado cuenta con el apoyo de superiores y compañeros?			X		
2	¿Cada trabajador es solidario con los demás?				X	
3	¿Existe el sentimiento de unión en toda la empresa?			X		
4	¿Si un trabajador comete un error cuenta con el apoyo de su superior?				X	
5	¿Existe el sentimiento de confianza entre todos los trabajadores?			X		

G	IDENTIFICACIÓN	5	4	3	2	1
1	¿Se identifica mucho con los éxitos que tiene la empresa?			X		
2	¿Se siente orgulloso(a) de formar parte de la empresa?		X			
3	¿Los trabajadores piensan que ser parte de la empresa añade prestigio y valor a su carrera profesional?		X			
4	¿Los trabajadores son realmente fieles a la empresa?				X	
5	¿Los trabajadores se preocupan por el rumbo de la empresa y su permanente éxito?			X		



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, María Cristina Romero Loayza, con C.C: # 0704001064 autora del trabajo de titulación: *Análisis Del Clima Organizacional De La Camaronera "Santa Marianita" En La Provincia De El Oro*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 09 de noviembre de 2023

f.

---

Nombre: María Cristina Romero Loayza

C.C: 0704001064



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<i>Análisis Del Clima Organizacional De La Camaronera “Santa Marianita” En La Provincia De El Oro</i>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Romero Loayza María Cristina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth / Lapo Maza María del Carmen		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	09 de noviembre de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	36
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Clima organizacional, administración		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	clima laboral, plan de acción, análisis, encuesta, camaronera		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La presente investigación se basa en el análisis del Clima Organizacional de la camaronera “Santa Marianita”, ubicada en la provincia de El Oro, con el objetivo de conocer la situación actual del ambiente laboral de la empresa, y la percepción que tiene el grupo humano sobre los procedimientos y estructuras de la misma, analizando todos los aspectos en los cuales laboran los trabajadores, con la finalidad de mantenerse competitiva dentro del mercado local. La investigación es de tipo cuantitativo experimental descriptivo de corte transversal y utiliza las técnicas de observación y encuesta, se aplicó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario formal con 35 preguntas basado en el modelo de ADEN Business School a todos los trabajadores de la empresa. Se concluyó que la organización debe prestar atención a dos variables principales: reconocimiento y apoyo, por lo cual se desarrolló un plan de mejora para solucionar las debilidades encontradas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0997720528	E-mail: cristina_romero89@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			