

**Medición del clima organizacional del corporativo
MASISA S.A: sedes de Ecuador y Chile**

**Measurement of the organizational climate of the corporate
MASISA S.A: headquarters in Ecuador and Chile**

María Andrea Navarrete-Zambrano¹
Universidad de Celaya - México
andrea.navarrete@masisa.com

Roberto Hernández-Sampieri²
Universidad de Celaya - México
rhs.rhs@hotmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2233

V9-N3 (may-jun) 2024, pp 263-280 | Recibido: 24 de noviembre del 2023 - Aceptado: 07 de marzo del 2024 (2 ronda rev.)

¹ Ingeniero comercial por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil en el 2003. Diploma superior en gestión de marketing por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0864-1561>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Navarrete-Zambrano, M., Hernández-Sampieri, R., (2024). Medición del clima organizacional del corporativo MASISA S.A: sedes de Ecuador y Chile. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3),263-280, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2233>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El estudio evalúa y compara el clima organizacional en las sedes de MASISA S.A. en Ecuador y Chile. Se aplicó el Instrumento del Clima Organizacional Psicológico a 100 empleados (28 en Ecuador y 72 en Chile) durante los meses de mayo, junio y julio de 2023. El instrumento consta de 12 dimensiones que abarcan aspectos como compañerismo, dirección, innovación, satisfacción laboral, entre otros. Los resultados indicaron que el clima organizacional en ambas sedes fue calificado como muy favorable, con una puntuación promedio de 4,82 en una escala de 5 puntos, sin diferencias significativas entre los dos países. Sin embargo, se observó una notoria diferencia en la dimensión "Percepción del esfuerzo sobre el desempeño", sugiriendo que en Ecuador hay una mayor valoración del esfuerzo y desempeño laboral en comparación con Chile. Estas disparidades pueden estar influenciadas por factores culturales o dinámicas laborales específicas. El estudio no solo aporta a la comprensión del clima organizacional en contextos sudamericanos, sino que, también es la primera vez que en estos dos países se emplea este instrumento de medición, representando un avance significativo para futuras investigaciones sobre el tema en la región.

Palabras claves: clima organizacional, empresa, país, dimensiones.

ABSTRACT

The study evaluates and compares the organizational climate at MASISA S.A.'s headquarters in Ecuador and Chile. The Psychological Organizational Climate Instrument was applied to 100 employees (28 in Ecuador and 72 in Chile) during the months of May, June and July 2023. The instrument consists of 12 dimensions covering aspects such as companionship, leadership, innovation, job satisfaction, among others. The results indicated that the organizational climate at both sites was rated as very favorable, with an average score of 4.82 on a 5-point scale, with no significant differences between the two countries. However, a notorious difference was observed in the dimension "Perception of effort over performance", suggesting that in Ecuador there is a higher valuation of effort and work performance compared to Chile. These disparities may be influenced by cultural factors or specific work dynamics. The study not only contributes to the understanding of organizational climate in South American contexts, but it is also the first time that this measurement instrument has been used in these two countries, representing a significant advance for future research on the subject in the region.

Keywords: organizational climate, company, country, dimensions

Introducción

En el contexto actual, el clima organizativo se ha convertido en un elemento de vital importancia, especialmente en las organizaciones de servicios. La eficiencia del capital humano no solo incide en la satisfacción del cliente, sino que también es fundamental para una gestión óptima del talento en las organizaciones. Como mencionan Espinoza-Santeli y Jiménez (2019), un clima organizacional favorable genera compromiso, motivación, desempeño y eficiencia en los colaboradores, lo cual repercute directamente en la productividad de la organización.

Este estudio surge en respuesta a la creciente relevancia que el clima organizacional posee en la gestión y el rendimiento de las organizaciones contemporáneas. En un entorno globalizado y altamente competitivo, comprender y optimizar el ambiente laboral se convierte en un factor determinante para la productividad, la retención de empleados y el logro de objetivos estratégicos. A medida que las empresas expanden sus operaciones a nivel internacional, la necesidad de adaptarse a las particularidades culturales y estructurales de distintos contextos organizacionales se vuelve esencial.

En este sentido, el Corporativo MASISA S.A., con una presencia consolidada en países como Ecuador y Chile, representa un caso de interés particular. A pesar de compartir una misma entidad corporativa, es probable que existan diferencias sustanciales en el clima organizacional entre las filiales de ambos países debido a las variaciones que caracterizan a cada uno.

Investigaciones anteriores han resaltado la importancia del clima organizacional en el desempeño laboral, la satisfacción de los empleados y la retención del talento humano (Robbins et al., 2017; Schneider et al., 2013). Además, se ha reconocido que el contexto cultural y las diferencias nacionales pueden ejercer una influencia significativa en la percepción del clima organizacional (Den Hartog et al., 2013). Ejemplos como el estudio de Rodríguez et al.

(2020) en una Pyme en México y el enfoque de Espinoza-Santeli y Jiménez (2019) en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, subrayan la relevancia de evaluar el clima organizacional en diferentes contextos. Con base a lo señalado el objetivo del estudio es evaluar y comparar el clima organizacional en las sedes de MASISA S.A. en Ecuador y Chile.

Este estudio comparativo del clima organizacional en entidades multinacionales presenta una relevancia sustancial en el ámbito de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional. Proporcionará valiosas perspectivas sobre cómo los factores del clima organizacional pueden afectar la dinámica laboral y la satisfacción de los empleados en contextos multiculturales. Además, se enmarca en la necesidad de obtener información actualizada y relevante sobre las condiciones laborales, especialmente considerando la dinámica cambiante del entorno laboral en el año 2023 (Nishii et al., 2008). La comparación entre las sedes de Masisa S.A. en Ecuador y Chile brindará una visión detallada de cómo el ambiente laboral es percibido por los colaboradores en cada país, identificando áreas de mejora cruciales para la toma de decisiones y la implementación de estrategias de gestión de recursos humanos efectivas. Finalmente, este estudio puede ofrecer lecciones y buenas prácticas aplicables a otras organizaciones con presencia internacional, contribuyendo al avance del conocimiento en la gestión del clima organizacional en entornos multiculturales.

Con los antecedentes señalados se formula la siguiente hipótesis de investigación:

H1: El clima organizacional de Masisa Ecuador es más favorable que el de Chile

Marco conceptual

Los empleados son esenciales en una organización, y comprender su comportamiento es crucial. Un clima organizacional seguro fomenta la comodidad y la disposición para asumir riesgos, promoviendo la proposición de ideas y la resolución proactiva de problemas.

Un clima positivo aumenta la motivación y la ejecución efectiva de tareas (Kalhor et al., 2018; Liu et al., 2021; Moslehpour et al., 2018).

El clima organizacional se refiere al ambiente percibido en una organización, englobando interacciones, normas, valores y actitudes. Es subjetivo y puede influir en la cultura, el liderazgo y la realización de tareas (Tabla 1). Su comprensión y gestión efectiva son fundamentales para el éxito y la eficiencia de la organización (García et al., 2020; Hernández Sampieri y Méndez, 2012; García et al., 2020; Bravo-Díaz et al. 2018; Litwin y Stringer, 1968; Rodríguez, 2016; Mouro y Duarte, 2021; Manjula, 2020).

Ver Tabla 1.

El clima organizacional impacta en el rendimiento y bienestar de los empleados. Un ambiente positivo se relaciona con mayor productividad, satisfacción y compromiso. Un clima negativo puede llevar a baja moral y rotación. Estudios muestran la correlación entre clima positivo y rendimiento en diversos sectores (Koles y Kondath, 2015; Liu et al., 2018; Zhao et al., 2017; Ashraf et al., 2021; Meyer et al., 2002; Liu y Yu, 2021; Al-Dhaafri et al., 2021).

Variables que explican el clima organizacional

Cada una de estas variables que se presentan a continuación juegan un papel crucial en la dinámica y efectividad de una organización, y su comprensión es esencial para una gestión eficaz de recursos humanos.

Motivación: Impulso para alcanzar metas, influyendo en el desempeño organizacional (García et al., 2020; Tortolero y Trejo, 2018; Gallardo y Camacho, 2016; Costumero, 2007).

Satisfacción Laboral: Estado emocional positivo derivado de la evaluación del trabajo y experiencias laborales. Factores como ambiente físico, remuneración y relaciones humanas afectan la satisfacción (Ataliç et al., 2016; García et al., 2020; Smith y Shields, 2013; Strand y Dore, 2009).

Tabla 1.
Definiciones del clima organizacional

Definiciones del clima organizacional
Hernández Sampieri y Méndez (2012), proponen que: "El clima organizacional sea entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta 'capturar' o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones" p. 16.
García et al. (2020), consideran que: "El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones" (p. 9). Asimismo, mencionan que este constructo: "Surge en el marco de la relación entre el individuo y su contexto de trabajo, lo que implica que la experiencia del trabajador en función de su contexto laboral es clave para comprender su significado" (pp. 16-17).
Murrieta-Saavedra et al. (2019), señalan que: "El clima organizacional es cada vez más estudiado a nivel internacional ya que es visto como una estrategia para la ventaja competitiva de las organizaciones en términos de éxito empresarial.
Forehand y Von Haller (1964) citado en Bravo-Díaz et al. (2018), definen al clima organizacional como: "Un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización" (p.14).
Litwin y Stringer (1968, citado en Contreras y Matheson, (1984), definen al clima organizacional como: "Un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento.
Mukherjee et al. (2022), considera que: "El clima de una organización es algo así como la personalidad de una persona, cada individuo tiene una personalidad que lo hace único y diferente a las demás personas. Así también Cada organización tiene un clima organizacional que la distingue claramente de otras organizaciones.
Rodríguez (2016), menciona que a través del clima organizacional se "puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización" (p. 4).
Mouro y Duarte (2021), definen al clima organizacional como: "La forma en que los empleados perciben las políticas y prácticas de la organización a la que pertenecen, con referencia no solo a los procesos y procedimientos de los que los trabajadores son conscientes, sino también a los patrones de comportamiento que suelen observar entre sus compañeros de trabajo".
Manjula (2020), considera que el clima organizacional es: "Una igualdad relativa del entorno interno que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento, y que puede describirse en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización".

Estrés Laboral: Respuestas físicas y conductuales ante presiones laborales. Puede tener efectos significativos en la salud física y mental (Del Hoyo, 2018; Vidal, 2019; Ramos, 2012).

Burnout: Extremo estado de tensión psicológica por respuesta prolongada a factores estresantes laborales. Puede llevar a la pérdida

de idealismo y energía (El Sahili, 2016; Dias et al., 2022; Raspa et al., 2019).

Compromiso Organizacional: Nivel de identificación del empleado con la organización y su disposición a permanecer. Perspectivas incluyen el intercambio social, compromiso afectivo y compromiso normativo (Porter y Lawler, 1965; Greenberg y Baron, 2008; Meyer y Allen, 1991, 1997).

Innovación: Cambio basado en conocimiento que genera riqueza y competitividad. Implica estrategias y métodos para alcanzar objetivos (Santiago et al., 2012; López, 2018).

Trabajo en Equipo: Conjunto de estrategias para alcanzar objetivos. Implica colaboración individual para lograr un rendimiento superior (Tejeda, 2006; García et al., 2020; De la Cruz, 2014).

Comunicación: Transmisión y comprensión de significados. Una comunicación efectiva es crucial para evitar malentendidos y mantener un clima organizacional positivo (García et al., 2020).

Liderazgo: Habilidad de influir en individuos o grupos para alcanzar metas comunes. Implica influencia, objetivos organizacionales, cambio y relación entre líderes y seguidores (Ruiz, 2017; Cestau, 2020; Lussier y Achua, 2011).

Estas variables son algunas de las más empleadas en la literatura para medir el clima organizacional. En razón de ello se formularon las siguientes hipótesis:

H2: La satisfacción laboral se relaciona con las recompensas en los empleados chilenos.

H3: La satisfacción laboral se relaciona con las recompensas en los empleados ecuatorianos.

H4: La motivación intrínseca y el compromiso se relacionan significativamente

con la satisfacción laboral de los empleados chilenos.

H5: Una mayor autonomía en el trabajo corresponde mayor satisfacción laboral entre los trabajadores de Masisa S.A. Ecuador.

Instrumentos de medición

El clima organizacional se ha operacionalizado de manera diferente en varios estudios. Litwin y Stringer (1968, citado en Cestau, 2020), propusieron 9 dimensiones para definir operativamente el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, reto, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Koys y DeCotiis (1991), desarrollaron una medida con menos dimensiones: Autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad, presión, e innovación.

Segredo (2013), en cambio propone únicamente 5 dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, y comunicación. Si bien las medidas mencionadas no son coincidentes entre sí, las de Bordas (2016), presentan algunas coincidencias con las ya mencionada, entre las que se mencionan las 8 siguientes: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación, y liderazgo.

Finalmente, Hernández-Sampieri, (2004), desarrolló un instrumento más completo para medir el clima organizacional como parte del contexto social organizacional. Este instrumento incluye compañerismo y unión; dirección; innovación; orgullo y gusto de trabajar en la empresa, comunicación, percepción del esfuerzo sobre el desempeño, motivación intrínseca y compromiso, autonomía, satisfacción laboral, liderazgo, visión, y recompensas.

Metodología

Medición

El clima organizacional se midió mediante el Instrumento del Clima Organizacional Psicológico (COP, Hernández-Sampieri, 2004;

2019). Con un total de 63 ítems puntuados con una escala tipo Likert de 5 puntos: total desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La encuesta incluye 12 dimensiones que se presentan a continuación con sus respectivos ítems: Ver Tabla 2.

Este instrumento ha obtenido altos niveles de confiabilidad en aplicaciones en México y Colombia, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.978 (Hernández-Sampieri, 2004); 0.945 (Saldaña, 2018) y 0.98 (Velosa, 2019).

Recolección de los datos

El trabajo de campo se realizó durante los meses de mayo, junio y julio del año 2023, a través de la herramienta formulario de Google, por lo cual fue necesario compartir el enlace mediante correo electrónico a los funcionarios de Masisa S.A. tanto de Ecuador como de Chile, para que pudieran responder la encuesta.

Población y muestra

Esta investigación se realizó en dos de los países donde Masisa S.A. ejerce sus actividades económicas, entre ellos: Ecuador y Chile. Es preciso mencionara que esta empresa también tiene presencia en Argentina, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y Venezuela. De acuerdo a la página web del corporativo Masisa S.A. (2023), tiene en total 4.100 funcionarios distribuidos en los países mencionados, los mismo que forman la población de estudio de esta investigación. Mientras que, la muestra la constituyen únicamente 100 funcionarios, 28 de Ecuador y 72 de Chile respectivamente.

Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de investigación se refiere a los planes y procedimientos que guían desde suposiciones generales hasta métodos detallados de recopilación, análisis e interpretación de datos, según Vijay (2015). Existen tres tipos de enfoques de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. El enfoque cuantitativo se centra en la medición y análisis de datos numéricos mediante técnicas estadísticas, mientras que el enfoque

cualitativo busca explorar y describir fenómenos desde una perspectiva subjetiva, utilizando métodos como la observación y las entrevistas, según Creswell y Creswell (2022).

El enfoque mixto combina elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo para abordar preguntas de investigación complejas. En el caso de este estudio, se determinó que el enfoque más adecuado es el cuantitativo, como señala Gómez (2006). Este enfoque implica la recolección y análisis de datos para confirmar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas. Se basa en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para identificar patrones en una población. Esta elección se justifica por la necesidad de emplear mediciones directas sobre las dimensiones del clima organizacional en el trabajo.

Mientras que el tipo de investigación a emplearse se torna de tipo descriptivo y correlacional, es decir un tipo de investigación mixta. Con la investigación descriptiva se analizarán las puntuaciones obtenidas de cada una de las dimensiones, para determinar el nivel global del clima organizacional de la empresa en estudio. Y con la investigación correlacional se realizará la relación entre variables.

Resultados

De los encuestados que participaron en el estudio el 28% son de Masisa Ecuador y el 72% son de Masisa Chile; de los cuales el 47% son mujeres y el 57% son hombres. Con respecto a la edad el 67% tienen edades comprendidas entre 30 -50 respectivamente, seguido del 19% que corresponde aquellos funcionarios que tienen de 51 años en adelante; y un 14% que tienen menos de 30 años. En el estudio participaron todos los funcionarios que trabajan en ambas empresas, entre ellos: analista de comercio exterior, analista de operaciones portuarias, analista de planificación, analista de trade marketing, CEO corporativo, contadora, control de producción, coordinadora de ventas...

Para determinar la fiabilidad del instrumento se empleó el alfa de Crombach,

Tabla 2.
Dimensiones del instrumento aplicado

Escala		1	2	3	4	5
Compañerismo y unión						
1	Siempre que lo necesito, mis compañeros de trabajo me brindan apoyo					
2	En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos colaboramos siempre que se necesita					
3	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
4	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente					
5	En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales					
28	En mi trabajo hay mucho compañerismo					
33	En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos					
34	En la empresa, la mayoría de las veces compartimos la información más que guardarla para nosotros					
42	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien					
Dirección						
6	Es esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo.					
7	Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo.					
8	Los directivos nos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa.					
9	Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos					
29	La dirección siempre está dispuesta a escucharnos					
35	En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente.					
Innovación						
10	Esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.					
11	En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.					
30	En el departamento todos estamos abiertos al cambio					
31	Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo					
Orgullo y gusto de trabajar en la empresa						
12	Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa.					
13	Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa.					
25	Me gusta trabajar en esta empresa.					
32	En esta empresa trabajo contento					
Comunicación						
14	En esta empresa mis ideas son escuchadas.					
15	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.					
16	En esta empresa hay buena comunicación entre todos.					
43	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
Percepción del esfuerzo sobre el desempeño						
17	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo					
(Siegrist et al. 2004).	Cada día en MASISA nos esforzamos más por tener un mejor desempeño en el trabajo					
(Siegrist et al. 2004).	En MASISA cada vez nuestro trabajo es más demandante y por lo tanto requiere que nos esforcemos más					
(Siegrist et al. 2004).	En estos últimos años mi trabajo es cada vez más demandante y requiere de mayor responsabilidad y por ello debo esforzarme más					
44	En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo					
Motivación intrínseca y compromiso						
26	En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo					
45	Mi trabajo es interesante					
46	En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien					
49	En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo					
Autonomía						

18	En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo								
(Rehman y Shahnawaz, 2018).	Mi trabajo en MASISA me permite que yo pueda decidir cómo hacerlo								
(Rehman y Shahnawaz, 2018).	Yo puedo elegir los métodos a utilizar para realizar mi trabajo								
(Rehman y Shahnawaz, 2018).	Mi trabajo me permite decidir cuándo llevar a cabo actividades y tareas específicas (cuándo hago qué)								
Hackman, y Oldham, (1974).	En mi puesto tengo independencia para planear cómo realizar mis actividades de trabajo								
27	Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo								
Satisfacción laboral									
19	Estoy satisfecho con mi trabajo								
20	Estoy satisfecho de la relación con mi jefe								
21	Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe								
22	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa.								
23	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.								
24	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa.								
Liderazgo									
37	Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él.								
38	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.								
39	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.								
40	Mi jefe me motiva a superarme cada día más.								
47	Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades.								
48	Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito.								
50	En esta empresa los jefes cuidan a su personal.								
53	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.								
54	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo								
Visión									
51	Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo								
52	Sé muy bien lo que la empresa espera de mí								
Recompensa									
36	En esta empresa me pagan un salario justo.								
41	Estoy satisfecho con mi salario.								
55	En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace.								
56	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa								

un método estadístico considerado como un coeficiente de correlación, quien analiza la consistencia interna de los ítems, de manera que una elevada correlación entre ellos indica una alta fiabilidad del instrumento (Molina et al., 2008). El coeficiente alfa de Cronbach es una técnica que posibilita la evaluación del nivel de confiabilidad de un instrumento de medición, siendo la confiabilidad, junto con la validez, un requisito fundamental para un instrumento de medición de escala tipo Likert.

Los valores del alfa de Crombach oscilan entre 1 y 0, mostrando mayor fiabilidad cuanto

más cercano sea a 1 y viceversa. El valor aceptable para este coeficiente es de 0,70 (Huairé-Inacio et al., 2022; Rodríguez-Domínguez y Domínguez-Salas, 2022). Aunque, Palella y Martins (2012), recomiendan que el resultado sea mayor o igual a 0,61 para que el instrumento sea considerado aceptable con una confiabilidad alta (Tabla 3).

Tabla 3.
Criterios de Decisión para un instrumento con el alfa de Crombach

Rango	
0,81 -1	Muy alta
0,61 -0,80	Alta
0,41 -0,60	Media*
0,21 -0,40	Baja*
0-0,20	Muy baja*

Fuente: Elaborado con base a Palella y Martins (2012).

Con base a lo señalado el Alfa Cronbach del instrumento aplicado para la prueba piloto es de 0.955, tal como se observa en la tabla 3. Un valor representativo que indica un alto nivel de fiabilidad que permite continuar con el estudio y aplicar el instrumento definitivo.

Tabla 4.
Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,955		63	

Asimismo, se calcula el Alfa Cronbach para cada una de las 12 dimensiones en estudio con sus respectivos ítems para determinar la consistencia interna (Tabla 5). La consideración se la realizó con base a los valores especificados por Palella y Martins (2012), en la tabla 3.

Tabla 5.
Alfa de Crombach de las 12 dimensiones del instrumento

Dimensiones del clima organizacional	Nº de ítems	Alfa-Cronbach	
Compañerismo y unión	9	0.801	Alta
Dirección	6	0.933	Muy alta
Innovación	4	0.885	Muy alta
Orgullo y gusto de trabajar en la empresa	4	0.909	Muy alta
Comunicación	4	0.805	Alta
Percepción del esfuerzo sobre el desempeño	5	0.855	Muy alta
Motivación intrínseca y compromiso	4	0.875	Muy alta
Autonomía	6	0.812	Alta
Satisfacción laboral	6	0.756	Alta
Liderazgo	9	0.976	Muy alta
Visión	2	0.804	Alta
Recompensa	4	0.922	Muy alta

Antes de realizar el contraste de las hipótesis planteadas se realizó la prueba de normalidad a los datos, de acuerdo a lo señalado por Tomás-Sábado (2010): “Antes de proceder a la prueba de contraste de hipótesis hay que determinar si las variables que forman la hipótesis siguen o no una distribución normal. En el caso de que las variables se ajusten a una distribución normal, podemos aplicar pruebas paramétricas; en caso contrario, deberían aplicarse pruebas no paramétricas” (p. 86).

Por lo tanto, para determinar si los datos de esta investigación siguen o no una distribución normal, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuyos criterios de aceptación o de rechazo están basados en valor del estadístico *P*, si este valor no supera el valor de 0.05, se concluye que la muestra no sigue una distribución normal (Velázquez, 2007). Realizando la prueba de normalidad descrita se pudo verificar que en las 12 dimensiones el valor de significancia es menor a 0.05 ($.000 < 0,05$) por lo que se comprobó que los datos no siguen una distribución normal. Lo que da pauta para emplear pruebas no paramétricas en el proceso de contrastación de las hipótesis.

Prueba de Mann-Whitney

La prueba no paramétrica empleada para realizar el contraste de la hipótesis H1 fue la prueba de Mann-Whitney. Esta prueba se utiliza para determinar si existe una diferencia de medias significativa entre dos grupos independientes en una variable continua u ordinal (Marques, 2017). En este caso se quiere constatar si el clima organizacional de Masisa Ecuador es más favorable que el de Chile.

La diferencia de medias (Tabla 6) muestra un valor de 4,82 tanto para Ecuador como para Chile. Aplicando la prueba de Mann-Whitney se puede evidenciar que se obtiene un valor de significancia de 0,911 mayor a 0.005 que es el criterio de aceptación de esta prueba. Lo que hace que la **hipótesis sea rechazada**, es decir la diferencia de medias no es significativa por lo que no se puede decir que el Clima Organizacional de Masisa Ecuador sea más favorable que el de Chile (Ver también figura 1).

Tabla 6.
Prueba de Mann-Whitney para H1

Variable	Categoría	% de muestra	Clima Organizacional promedio	0,911
País	Ecuador	28	4,82	
	Chile	72	4,82	

Figura 1.
Comparativa del clima organizacional de Masisa



Para ver el comportamiento de las respuestas de los participantes de acuerdo a la escala de medición se realizó una tabla de contingencia con la variable País y la variable clima organizacional (media agrupada calculada

de las 12 dimensiones del instrumento) en donde se observa que en efecto los porcentajes de respuestas están muy cercanos entre los dos países (Tabla 7).

Tabla 7.
Tabla de contingencia entre País y Clima organizacional

		Media agrupada del Clima Organizacional					N	%				
		1	2	3	4	5						
País	Totalmente en desacuerdo											
	En desacuerdo											
Ecuador	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo											
	De acuerdo											
Chile	Totalmente de acuerdo											
Total												
Ecuador	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	17,9%	23	82,1%	28	28%
Chile	0	0,0%	0	0,0%	1	1,4%	11	15,3%	60	83,3%	72	72%
Total	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0	16	16,0%	83	83,0%	100	100%

Para determinar que variables estaban mejor valorada, se calcularon las medias de cada variable por países y luego se calculó la diferencias de ambas. Posteriormente se realizó la prueba de U de Mann-Whitney (Sig. asin. (bilateral)) para determinar si las diferencias de las medias eran significativas. Como se puede observar en la tabla 5, en 11 de las 12 dimensiones no hay diferencias de medias significativa, sin embargo, en la dimensión “Percepción del esfuerzo sobre el desempeño” la diferencia si es significativa indicando que esta dimensión es más favorablemente percibida por los empleados de Ecuador (Tabla 8).

Tabla 8.

Resumen de resultados del clima organizacional por países empleando la prueba de U de Mann-Whitney con $p < 0.05$

	Ecuador	Chile	Diferencia	U de Mann-Whitney (Sig. asin. (bilateral))	
Compañerismo y Unión	4,43	4,63	-0,2	0,13	NO
Dirección	4,54	4,29	0,25	0,151	NO
Innovación	4,46	4,39	0,07	0,318	NO
Orgullo	4,68	4,61	0,07	0,745	NO
Comunicación	4,25	4,38	-0,13	0,328	NO
Percepción del esfuerzo sobre el desempeño	4,93	4,68	0,25	0,033	SI
Motivación	4,82	4,65	0,17	0,213	NO
Autonomía	4,36	4,50	-0,14	0,329	NO
Satisfacción	4,54	4,50	0,04	0,713	NO
Liderazgo	4,32	4,38	-0,06	0,397	NO
Visión	4,50	4,36	0,14	0,75	NO
Recompensa	3,89	4,28	-0,39	0,112	NO

Coefficiente de correlación de Spearman

Para realizar el contraste de la segunda, tercera, cuarta y quinta hipótesis se empleó el Coeficiente de correlación de Spearman (*Rho*), una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos o más variables discretas. La interpretación de este coeficiente oscila entre -1 y +1, donde los valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva; mientras que los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Los valores próximos a 0 indican que no hay correlación lineal. Finalmente, hay que evaluar el valor de p , si este es menor a 0.05 ($p < 0.005$) entonces si hay correlación entre las variables (Tomás-Sábado, 2010).

De acuerdo al anexo N° 1. Se determinaron las siguientes relaciones:

En Ecuador la dimensión “Compañerismo y Unión” tiene la correlación más fuerte con “Satisfacción” ($\rho=0.589^{**}$). Mientras que en Chile las correlaciones más fuertes están con “Dirección” ($\rho=0.674^{**}$), “Satisfacción” ($\rho=0.648^{**}$) y con “Orgullo” ($\rho=0.625^{**}$).

En Chile la “Dirección” se correlaciona fuertemente con “Orgullo” ($\rho=0.681^{**}$) y con “Comunicación” ($\rho=0.789^{**}$). Mientras que en Ecuador la correlación más fuerte es con “Visión” ($\rho=0.526^{**}$).

En Ecuador la “Innovación” se correlaciona fuertemente con “Comunicación” ($\rho=0.645^{**}$), “Autonomía” ($\rho=0.643^{**}$) y con “Satisfacción” ($\rho=0.693^{**}$). Mientras que en Chile la correlación más fuerte es con “Orgullo” ($\rho=0.540^{**}$).

En Chile, el “Orgullo” está significativamente correlacionado con “Compañerismo y Unión” ($\rho=0.625^{**}$), y con la “Dirección” ($\rho=0.681^{**}$). Mientras que en Ecuador la correlación más fuerte es con “Satisfacción” ($\rho=0.586^{**}$).

En Chile, “Comunicación” tiene correlaciones fuertes con “Dirección” ($\rho=0.789^{**}$) y “Visión” ($\rho=0.629^{**}$). Mientras que en Ecuador la correlación más fuerte es con “Autonomía” ($\rho=0.733^{**}$) y con “Recompensa” ($\rho=0.688^{**}$).

En Ecuador la “Percepción del esfuerzo sobre el desempeño” tiene la correlación más fuerte con “Motivación” ($\rho=0.595^{**}$) y en Chile también ($\rho=0.568^{**}$).

En Ecuador la “Motivación intrínseca y compromiso” tiene la correlación más fuerte con la dimensión “Percepción del esfuerzo sobre el desempeño” ($\rho=0.595^{**}$) y en Chile la correlación es la misma que la de Ecuador, con un valor más bajo ($\rho=0.568^{**}$).

En Ecuador la “Autonomía” se correlaciona fuertemente con “Comunicación” ($\rho=0.773^{**}$) y con “Satisfacción” ($\rho=0.773^{**}$). Mientras que en Chile la Correlación más fuerte es con “Visión” ($\rho=0.559^{**}$).

En Chile la “Satisfacción” se correlaciona fuertemente con dos dimensiones: “Dirección” ($\rho=0.657^{**}$) y “Recompensas” ($\rho=0.649^{**}$). Mientras que en Ecuador la correlación más fuerte es con “Autonomía” ($\rho=0.733^{**}$) y con “Innovación” ($\rho=0.693^{**}$).

En Chile el “Liderazgo” tiene la correlación más fuerte con “Satisfacción” ($\rho=0.637^{**}$). Y en Ecuador de la misma manera, pero con una correlación más baja ($\rho=0.608^{**}$).

En Chile la “Visión” tiene la correlación más fuerte con “Comunicación” ($\rho=0.629^{**}$) y en Ecuador esta dimensión tiene la relación más fuerte con “Innovación” ($\rho=0.614^{**}$).

Finalmente, la dimensión “Recompensa” en Ecuador tiene la correlación más fuerte con “Comunicación” ($\rho=0.688^{**}$). Mientras que en Chile esta dimensión tiene la relación más fuerte con “Autonomía” ($\rho=0.636^{**}$).

Tabla 9.
Contraste de las hipótesis

N°	Descripción	Se acepta/o se rechaza
H1	El clima organizacional de Masisa Ecuador es más favorable que el de Chile.	Se rechaza
H2	La satisfacción laboral se relaciona con las recompensas en los empleados chilenos.	Se acepta
H3	La satisfacción laboral se relaciona con las recompensas en los empleados ecuatorianos.	Se rechaza
H4	La motivación intrínseca y el compromiso se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los empleados chilenos.	Se rechaza
H5	Una mayor autonomía en el trabajo corresponde mayor satisfacción laboral entre los trabajadores de Masisa S.A. Ecuador.	Se acepta

Discusión y Conclusiones

En el contexto actual, el clima organizativo se ha convertido en un factor de gran relevancia, especialmente en las organizaciones de servicios. Garantizar un desempeño óptimo de su capital humano es esencial para aumentar la satisfacción del cliente y gestionar eficazmente el talento humano en la empresa. Un buen clima organizacional fomenta el compromiso, la motivación y el rendimiento de los colaboradores, generando un entorno laboral propicio que impacta positivamente en la productividad de la organización (Agudelo et al.,

2020; Cardona et al., 2018; Espinoza-Santeli y Jiménez, 2019).

La investigación determinó que no hay evidencia estadística significativa que determine que el Clima Organizacional de Masisa Ecuador es más favorable que el de Chile (H1), puesto la puntuación promedio para ambos países en una escala Likert de 5 punto es de 4,82 entre todas las dimensiones evaluadas, con lo que se puede decir que la empresa tiene un clima organizacional muy favorable en ambos países.

La relación entre las recompensas y la satisfacción laboral fue estudiada principalmente por Lawler y Porter (1966), un modelo sugiere que las recompensas influyen en la satisfacción laboral y que la recompensa percibida modera la relación entre la satisfacción laboral y el sistema de recompensas. Basados en este modelo, se respalda la hipótesis que hace referencia a si la satisfacción laboral se relaciona positivamente con la recompensa en los empleados chilenos (H2), no obstante, Khalid y Shoaib (2019), encontró en su investigación que la relación entre satisfacción y recompensa en el trabajo no es lineal tanto para la recompensa extrínseca como para la intrínseca, con lo que infieren que a medida que aumentan las recompensas en el trabajo, la satisfacción no necesariamente incrementa de manera proporcional.

Las empresas deben asegurarse de que la satisfacción de los empleados sea alta, lo cual es una condición previa para aumentar la productividad, y la capacidad de respuesta frente a los retos que se le presentan en el entorno laboral día a día (Jamal & Anwar, 2021). Con base lo señalado se determinó que la motivación intrínseca y el compromiso organizacional de los empleados de Masisa S.A. en Chile no se relaciona con la satisfacción laboral (H3), resultado que es contradictorio a lo reportado por Gheitani et al. (2019), y Karatepe et al. (2006), quienes indicaron que la motivación intrínseca tiene un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral.

Asimismo, se determinó que a mayor autonomía en el trabajo le corresponde una

mayor motivación intrínseca y compromiso laboral entre los trabajadores de Masisa S.A. Ecuador (H5), resultado que están en línea con lo expuesto por Alhassan et al. (2022), en el que sostienen que cuando a los agentes organizacionales(empleados) se les da autonomía para poseer y controlar sus actividades, estos desarrollan una mayor motivación intrínseca con su trabajo lo que en resumidas cuenta ayuda a la consecución de metas y objetivos de la organización.

Con base a lo señalado, es importante que las organizaciones estén atentas a las áreas que requieran mejoras, como las compensaciones y las condiciones de trabajo, para mantener y fortalecer un entorno de trabajo saludable y productivo para sus empleados.

La mayoría de las dimensiones no muestran diferencias significativas entre las puntuaciones de Ecuador y Chile. Sin embargo, destaca la dimensión de “Percepción del esfuerzo sobre el desempeño”, donde se identifica una diferencia significativa, indicando que en Ecuador hay una mayor conciencia y énfasis en el esfuerzo y desempeño laboral en comparación con Chile. Estas diferencias pueden ser influenciadas por diversos factores, como diferencias culturales o dinámicas laborales específicas en cada país.

Dado que el clima organizacional en ambos países es evaluado como “muy favorable”, esto conlleva importantes implicaciones para los colaboradores en ambas sedes de MASISA S.A. En primer lugar, este ambiente laboral positivo puede generar un mayor nivel de satisfacción y motivación entre los colaboradores, ya que perciben que la empresa valora y prioriza su bienestar en el entorno laboral. En segundo lugar, al experimentar un clima organizacional positivo, es más probable que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y que se identifiquen con sus objetivos y valores.

Además, la evaluación del clima organizacional constituye un medio efectivo para recibir las opiniones y sugerencias de los empleados. Esto, a su vez, posibilita la mejora de las condiciones laborales y la instauración de

un entorno más saludable. Este proceso podría resultar en empleados más motivados, con una mayor afinidad hacia la empresa al sentirse valorados.

La medición del clima organizacional conlleva implicaciones de gran relevancia para la dirección de la empresa, dado que el comportamiento humano es un ámbito dinámico y multifacético, en el que se evidencia la diversidad de perspectivas entre los trabajadores. La realización de investigaciones de este tipo capacita a las organizaciones para elaborar planes de acción que potencien una gestión empresarial más efectiva. Esto implica tener empleados que sientan que la empresa los valora y les proporciona los elementos necesarios para mantenerlos motivados y satisfechos en su entorno laboral cotidiano.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, R. D., Peña, P. A., Hoyos, C., y Jiménez, M. A. (2020). Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018 – 2019. *Archivos de Medicina (Col)*, 20(2), 397-409. <https://www.redalyc.org/journal/2738/273863770011/273863770011.pdf>
- Al-Dhaafri, H. S., Ameen, A. S., y Ashraf, R. (2021). Does employee relations climate mediate the effect of Islamic work ethics on organizational performance? Evidence from Qatar. *Journal of Business Ethics*, 169, 429-449.
- Alhassan, Y. M., Akparep, J. Y., & Ngmenkpie, F. (2022). Employee autonomy and employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Open Journal of Leadership*, 11(04), 356–369. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114019>
- Ashraf, R., Ashraf, M., Nisar, Q. A., & Hussain, S. T. (2021). Investigating the role of employee engagement, work engagement and job performance on educational service quality. *Journal of Educational Administration*.

- Ataliç, H., Can, A. y Cantürk, N. (2016). Herzberg's motivation- hygiene theory applied to high school teachers in Turkey. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(4), 90. <https://www.researchgate.net/publication/318535121>
- Bravo-Díaz, Á., González-Murillo, G. A., Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *ENTRAMADO*, 14(1), 12–31. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Cardona, D., Lamadrid, J., y Brito, C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154–176. <https://doi.org/10.22519/22157360.1185>
- Cestau, D. (2020). Reconvertir: Fórmulas para rentabilizar a la pequeña y mediana empresa. Ediciones DelDragón.
- Costumero, G. (2007). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Ediciones Paraninfo, S.A. <https://books.google.com.ec/books?id=MIUQwbkH5x0Cypg=PA242ydq=>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. (2022). *Research Design: Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.
- Del Hoyo, M. (2018). Estrés Laboral. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- Dias, S., García, S., y Yáñez, A. (2022). síndrome de burnout y desempeño laboral del personal de salud durante la pandemia COVID-19. *HorizEnferm*, 33(2), 123-131. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2022/09/1392366/3.pdf>
- El Sahili, F. (2016). Burnout: consecuencias y soluciones. El Manual Moderno S.A. <https://books.google.com.ec/books?id=zrqsCgAAQBAJypg=PT20ydq=>
- Espinoza-Santeli, G., y Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261–284. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/6778/6639>
- Gallardo, P. y Camacho, J. (2008). *La motivación y el aprendizaje en educación (1ª ed.)*. Wanceulen Educación. <https://books.google.com.ec/books?id=2t8ADAAAQBAJypg=PA9ydq=>
- García, M., Vesga, J. y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/imefm-01-2018-0029>
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Brujas. https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_metodolog%C3%ADa_de_la_in/9UDXPe4U7aMC?hl=es-419&gbpv=0
- Greenberg, J., y Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of*

- Work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J., y Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. <https://www.semanticscholar.org/paper/e47e-797a026069ebce49ce95c7290406e-d782ae9>
- Hernández Sampieri, R., y Méndez Valencia, D. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), pp. 1 – 37. https://highered.mheducation.com/sites/dl/free/1456223968/1058642/06_ExploracionFactorialClima_Reporte.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández-Sampieri, R. (2019). Validación de un instrumento para medir las dimensiones del clima organizacional psicológico. *Revista Raites*, 5(10). <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/2017/1572>
- Huaire-Inacio, E. J., Marquina-Luján, R. J., Horna-Calderón, V. E., Llanos-Miranda, K. N., Herrera-Álvarez, Á. M., Rodríguez-Sosa, J., & Villamar-Romero, R. M. (2022b). *Tesis fácil. El arte de dominar el método científico*. Analéctica.
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., y Habibi, H. (2018). Role of organizational climate in job involvement: A way to develop the organizational commitment of nursing staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 2515690X18790726. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- Karatepe, O. M., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173–193. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>
- Khalid, K., & Shoaib, A. (2019). Rewards, satisfaction and economic trends under nonlinear assumption. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 6(2), 287–298. <http://koreascience.or.kr/article/JAKO201915658235033.page>
- Koles, B., & Kondath, B. (2015). Organizational climate in Hungary, Portugal, and India: a cultural perspective. *AI & Society*, 30(2), 251–259. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0507-6>
- Koys, D. J., y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0018726791044400304>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). The influence of organizational climate. Boston: Harvard University Press
- Liu, Y., & Yu, Y. (2021). High performance work system, organizational citizenship behavior, and employee performance: A multilevel analysis. *Personnel Review*.
- Liu, Y., Chen, C., y Peng, M. W. (2018). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Journal of Management*, 44(7), 2630-2652.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Manjula, G. (2020). *A study on organization climate an attribute to HRD*. Ashok Yakkaldevi.
- Marques, M. (2017). *Estadística Básica Un enfoque no paramétrico*. Unam.
- Masisa Corporativo (2023). <https://corporativo.masisa.com/nuestra-empresa/>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.

- Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., y Wong, W.-K. (2018). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 11(1), 125. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mouro, C., y Duarte, A. (2021). Organizational climate and pro-environmental behaviours at work: The mediating role of personal norms. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635739>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of hr practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://revista-geon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/154/192>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Pazmay, S., y Ortíz, Á. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 14(26). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Porter, L. W., y Lawer, E. E. (1965). Managerial Attitudes and Performance. Irwin: Homewood.
- Ramos, P. (2012). Análisis de los riesgos psicosociales. El estrés y el síndrome de Burnout (2ª ed). Editorial ICB.
- Raspa, P., López, D., y Moya, F. (2019). *Síndrome de Burnout en trabajadores de empresas del sector comercio en la ciudad de Maracaibo, Venezuela*, 40(43). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/a19v40n43p08.pdf>
- Rehman, U., y Shahnawaz, M. G. (2018). Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behaviour among Indian managers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(2), 083–088. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a10>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. España: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(5), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez-Domínguez, C. y Domínguez-Salas, S. (2022). Guía para la elaboración de trabajos fin de grado y trabajos fin de máster en psicología y ciencias afines. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=869425&orden=0&info=open_link_libro
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfíl, S. A. de C. V. <https://es.scribd.com/document/488765924/Libro-Liderazgo>
- Saldaña, A. (2018). La relación entre las dimensiones del clima organizacional en empresas de la región Laja-Bajío de México [Disertación doctoral no publicada]. Universidad de Celaya.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Educación médica* 17 (3). <https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., y Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*

- (1982), 58(8), 1483–1499. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(03)00351-4)
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Strand, V. C., & Dore, M. M. (2009). Job satisfaction in a stable state child welfare workforce: Implications for staff retention. *Children and Youth Services Review*, 31(3), 391–397. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2008.09.002>
- Tomás-Sábado, J. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Univ. Autónoma de Barcelona.
- Tortolero, H., y Trejo, T. (2018). *La motivación laboral en la dirección de desarrollo estudiantil, de la Universidad de Carabobo, Municipio Naguanagua*. Universidad de Carabobo.
- Velázquez, Á. (2007). *Tecnologías del software: Seminario de investigación e innovación en tecnologías del software*. Librería-Editorial Dykinson.
- Velosa, C. (2019). *Relación entre las dimensiones del clima organizacional en una universidad pública colombiana [Disertación doctoral no publicada]*. Universidad de Celaya.
- Vidal, V. (2019). *El estrés laboral: análisis y prevención*. Zaragoza, Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Vijay, G. (2015). Research approach: an overview. *Golden Reserach Thoughts*, 4 (8). 1-8. <https://www.researchgate.net/publication/273352276>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Ver Anexo 1.

Anexo 1. Matriz de correlación Rho de Spearman

Matriz de correlación Rho de Spearman (1= Ecuador; 2= Chile)

1	Compañerismo y Unión		Dirección		Innovación		Orgullo		Comunicación		Percepción		Motivación		Autonomía		Satisfacción		Liderazgo		Visión		Recompensa	
	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Compañerismo y Unión	Coficiente	1,000	0,169	0,169	0,391	0,031	0,243	0,335	0,230	0,081	0,230	0,065	0,211	0,117	0,554	0,000	0,554	0,000	0,281	0,211	0,117	0,175	0,000	0,569
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dirección	Coficiente de	0,169	0,674**	1,000	0,391	0,006	0,307	0,415*	0,222	0,028	0,405*	0,238	0,211	0,457*	0,000	0,458**	0,000	0,014	0,281	0,211	0,117	0,266	0,000	0,601**
	Sig.	0,391	0,000	1,000	0,000	0,006	0,000	0,028	0,000	0,000	0,032	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,171	0,000	0,000
Innovación	Coficiente	0,408*	0,414**	0,511**	0,006	0,000	0,421**	0,645**	0,199	0,000	0,376*	0,430**	0,478*	0,693**	0,000	0,644**	0,000	0,014	0,421*	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,031	0,000	0,006	0,003	0,000	0,000	0,000	0,003	0,309	0,049	0,000	0,000	0,001	0,004	0,000	0,028	0,000	0,004	0,000	0,000	0,109	0,004	0,004
Orgullo	Coficiente	0,243	0,625**	0,307	0,000	0,421**	1,000	0,583**	0,000	0,001	0,403*	0,522**	0,478*	0,586**	0,000	0,602**	0,000	0,000	0,460*	0,211	0,117	0,266	0,000	0,601**
	Sig.	0,212	0,000	0,112	0,000	0,003	1,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000	0,171	0,000	0,000
Comunicación	Coficiente	0,335	0,614**	0,415*	0,028	0,645**	0,583**	1,000	0,426	0,157	0,426	0,487**	0,402	0,644**	0,000	0,557**	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,081	0,000	0,028	0,000	0,000	0,001	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Percepción del esfuerzo sobre el desempeño	Coficiente	0,230	0,518**	0,405*	0,032	0,376*	0,403*	0,426	1,000	0,157	1,000	0,487**	0,402	0,644**	0,000	0,557**	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,238	0,000	0,032	0,000	0,049	0,033	0,426	1,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Motivación	Coficiente	0,065	0,420**	0,238	0,000	0,199	0,478*	0,092	0,595**	1,000	0,568**	1,000	0,402	0,644**	0,000	0,557**	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,744	0,000	0,222	0,000	0,309	0,010	0,641	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Autonomía	Coficiente	0,464*	0,488**	0,433*	0,021	0,643**	0,259*	0,773**	0,189	0,336	0,435**	0,165	0,733**	1,000	0,733**	0,000	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,013	0,000	0,021	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Satisfacción	Coficiente	0,589**	0,648**	0,457*	0,000	0,657**	0,332**	0,644**	0,304	0,606**	0,304	0,507**	0,733**	1,000	0,608**	0,000	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,001	0,000	0,014	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Liderazgo	Coficiente	0,211	0,524**	0,526**	0,000	0,458**	0,377**	0,489**	0,322	0,435**	0,322	0,435**	0,531**	0,608**	1,000	0,608**	0,000	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,281	0,000	0,004	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Visión	Coficiente	0,117	0,469**	0,433*	0,000	0,497**	0,406**	0,566**	0,274	0,594**	0,461*	0,559**	0,557**	0,608**	0,608**	1,000	0,608**	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,554	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004
Recompensa	Coficiente	0,175	0,569**	0,266	0,000	0,601**	0,335**	0,688**	0,163	0,547**	0,462**	0,462**	0,427**	0,531**	0,531**	1,000	0,531**	0,000	0,489**	0,211	0,117	0,310	0,000	0,335**
	Sig.	0,373	0,000	0,171	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,000	0,004

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).