



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1808>

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

*El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES*

*The organizational climate as a strategic basis for good practices in SMES*

*O clima organizacional como base estratégica para boas práticas em PMEs*

Héctor G. Pacheco-Sanunga <sup>I</sup>

[hpacheco@unach.edu.ec](mailto:hpacheco@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-7794-2704>

Silvia Marieta Aldaz-Hernández <sup>II</sup>

[saldaz@unach.edu.ec](mailto:saldaz@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0089-297X>

Paula E. Moreno-Aguirre <sup>IV</sup>

[p.moreno@unach.edu.ec](mailto:p.moreno@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-0754-7178>

Omar P. Flor-Mora <sup>III</sup>

[oflor@unach.edu.ec](mailto:oflor@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-5302-141X>

Fanny M. Lascano-Vera <sup>V</sup>

[flascano@unach.edu.ec](mailto:flascano@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3846-6901>

**Correspondencia:** [hpacheco@unach.edu.ec](mailto:hpacheco@unach.edu.ec)

\***Recibido:** 10 de febrero del 2021 \***Aceptado:** 05 de marzo del 2021 \* **Publicado:** 08 de abril del 2021

- I. PhD. Gestión de Empresas, Magister en Gestión de las Empresas Turísticas y Hoteleras, Magíster Ejecutivo en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia Estratégica, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.
- II. PhD. Gestión de Empresas, Magister en Gestión de las Empresas Turística y Hotelera, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.
- III. Magister en Gerencia De Proyectos De Ecoturismo, Investigador de la carrera de Gestión Turística Y Hotelera, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.
- IV. Magister en Ecoturismo y Desarrollo Comunitario. Docente Investigadora de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.
- V. Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa y Magister en Administración de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.

## Resumen

La investigación, se enmarca en la línea de desarrollo organizacional, destacando la relación existente entre el variable clima organizacional y las dimensiones de Conocimiento, Habilidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Calidad y Productividad, a tal efecto se define el clima organizacional como el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelven los empleados y trabajadores dentro de las pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Riobamba, la población del estudio fue de 15 gerentes/administradores y 96 empleados y trabajadores, el tipo de investigación es aplicada, con diseño no experimental, teniendo como base la investigación documental, se realizó una clasificación transversal, así como descriptiva y correlacional, demostrándose que el clima organizacional es clave para fortalecer las buenas prácticas asociadas con la actividad del turismo.

**Palabras clave:** Clima organizacional; buenas prácticas; pequeñas y medianas empresas; hoteleras.

## Abstract

The research is framed in the line of organizational development, highlighting the relationship between the organizational climate variable and the dimensions of Knowledge, Ability, Teamwork, Responsibility, Quality and Productivity, to this effect the organizational climate is defined as the human and physical environment in which employees and workers develop within small and medium hotel companies in the city of Riobamba, The study population was 15 managers/administrators and 96 employees and workers, the type of research is applied, with non-experimental design, based on documentary research, a cross-sectional classification was performed, as well as descriptive and correlational, demonstrating that the organizational climate is key to strengthening good practices associated with the activity of tourism.

**Keyword:** Organizational climate, good practices, small and medium-sized companies, hoteliers.

## Resumo

A pesquisa se enquadra na linha de desenvolvimento organizacional, destacando a relação entre a variável clima organizacional e as dimensões Conhecimento, Capacidade, Trabalho em Equipe, Responsabilidade, Qualidade e Produtividade, para tanto o clima organizacional é definido como

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

o meio ambiente humano e físico em que funcionários e trabalhadores atuam nas pequenas e médias empresas hoteleiras da cidade de Riobamba, a população de estudo foi de 15 gestores / administradores e 96 funcionários e trabalhadores, o tipo de pesquisa é aplicada, Com desenho não experimental, de base na pesquisa documental, foi realizada uma classificação transversal, bem como descritiva e correlacional, mostrando que o clima organizacional é fundamental para o fortalecimento das boas práticas associadas à atividade turística.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; boas práticas; pequenas e medias empresas; hotel.

### Introducción

Conceptualizar el clima organizacional desde una perspectiva global, implica comprender diversos escenarios que se sumergen en un proceso multidimensional en el marco de una organización, de esta forma los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia implica considerar el ambiente físico que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Las características estructurales tales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección entre otros, el ambiente social que es aquel que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Las Características personales tales como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, entre otros, y además el Comportamiento organizacional que es aquel que es compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

En este sentido, este estudio parte de la comprensión del significado del clima organizacional, en este sentido, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”, (Caligiore y Díaz, 2003, p.645)

La importancia de lo expuesto, implica fundamentalmente que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

En este orden de ideas, conviene destacar que el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de las necesidades, determina los objetivos que identifican su motivación convirtiéndose en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima, de allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En particular se requiere destacar los aportes de Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) cuando mencionan la existencia de nueve dimensiones relacionadas con ciertas propiedades asociadas al clima organizacional, entre las que se destacan la estructura siendo aquella vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo, la responsabilidad aquella que permite enfatizar en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones, la recompensa como aquella que evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho, el riesgo que es aquel que corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades, la calidez siendo aquella que enfatiza la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, el Apoyo que es aquel que mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañero de trabajo para enfrentar los problemas, las normas aquella que se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral, el conflicto es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista y finalmente la Identidad siendo el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

Es así como se infiere en la comprensión del clima que este prepondera el ambiente de trabajo propio de la organización, ejerciendo influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Siendo pertinente señalar que el clima determina la forma en que

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El factor referido al desempeño laboral entendido como aquel comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización también aquellas series de características individuales- capacidades, habilidades, necesidades y cualidades- que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Ahora bien, resulta de marcada importancia reseñar en este estudio, el caso de las PYMES hoteleras, en cuyos resultados -por ser su actividad prestadora de servicio en el área del turismo- se toma en consideración el personal que ejecuta actividades laborales, los cuales mantienen un alto estrés laboral, además de la inexistencia de una estructura organizacional, que de la mejor manera represente la forma de manejar el talento humano, también se evidencian factores que pudieran estar incidiendo en la adaptación a los grandes retos del entorno como son: toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal, es por tanto, que estas condiciones prevalecen en el ambiente de trabajo, afectando notoriamente al trabajador en virtud de las posibles problemáticas presentadas en el ambiente de trabajo.

Esta investigación está dirigida a estudiar el clima organizacional y sus dimensiones como influyentes en el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba, para ello se resalta el impacto que tiene el rendimiento del desempeño laboral de los trabajadores en esta área, pero además factores tales como la pertenencia, la comunicación, el liderazgo y fundamentalmente la satisfacción laboral que permita establecer alternativas de mejora.

### **Metodología**

En la presente investigación, se consideró el desarrollo de la misma a través del método científico, sustentada en la investigación documental, a través de la revisión teórica de investigaciones científicas que poseen información relevante y necesaria para poder cumplir con los objetivos planteados en el estudio. En este sentido, el contexto del estudio se enmarcó en el análisis del clima organizacional en el marco de las PYMES turísticas, a tal efecto, se presenta la importancia del contexto de estudio, identificando para ello aquellos factores que determina la importancia de un buen ambiente de trabajo, así como de diversas dimensiones y componentes en el marco de la

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

actividad turística. La metodología aplicada para la revisión de la literatura se basa en la técnica propuesta por Hernández et al. (2010), que contempla las fases de revisión, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos pertinentes con los objetivos de la investigación. La primer fase, llamada de revisión, estuvo orientada a la búsqueda de investigaciones que analizaran el clima organizacional tomándose en consideración aspectos incluso derivados de especialistas en el área – Alles (2017), Bayon (2014), Lazzati (2016), entre otros- por otra parte, en cuanto a la revisión de literatura, se hace preciso mencionar que se utilizaron palabras clave en la búsqueda de la información (clima organizacional, ambiente de trabajo, satisfacción, modelos de medición), logrando identificar diversos artículos teóricos y empíricos vinculados con los objetivos de investigación, así como 15 trabajos de grado (licenciatura, maestría y doctorado) que poseen información útil sobre el tema en cuestión. La consulta de la información se efectuó utilizando bases de datos como el Propuesta Psicología Journals, Social Science Citation Índice, EBSCOhost Research Databases, Elsevier Instituciones, Scientific Electronic Library, entre otras, de acuerdo a los criterios de selección ya mencionados. Para la extracción/recopilación de la literatura se analizaron los objetivos, el fundamento teórico y los principales resultados presentados en las investigaciones identificadas, tomando solo las aportaciones pertinentes al objetivo de esta investigación. Finalmente, para la integración de los datos se analizaron diversos autores consultados, referentes a los conceptos, características, modelos y dimensiones de medición del clima organizacional, a fin de construir el marco teórico que sustenta el presente artículo.

Por otro lado, cabe mencionar que según la clasificación de los estudios no experimentales la investigación es transversal como menciona Arnau y Bono (2008), se recolectan datos en un solo momento, se describen variables y se analiza su relación en ese momento, lo que es lo mismo, tomaríamos una medida pre-test o pre-tratamiento se trata de diseños en los que se comparan grupos, en este caso se estudia por una parte a empleados y trabajadores y por otra parte a gerentes y administradores de las PYMES hoteleras de la ciudad de Riobamba en un tiempo y espacio determinado. De acuerdo al tipo de investigación adopta aplicada, con diseño no experimental y transversal, esta investigación es un estudio descriptivo correlacional. Por lo tanto, la investigación descriptiva busca especificar las propiedades las características y los perfiles importantes de las personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis

## Resultados

Para realizar el análisis de fiabilidad y consistencia interna de la escala de aptitud tipo Likert aplicada al cuestionario de clima organizacional, lo hacemos a través del estadístico Alfa de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, a tenor de los postulados de Welch y Comer, (1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Se obtuvo el Alfa de Cronbach 0.979 de 50 elementos lo que significa que se evalúa como excelente.

Para realizar la validación del constructo, se aplica el AFE, conocido como Análisis Factorial Exploratorio, el análisis factorial consta de cuatro fases características: el cálculo de una matriz capaz de expresar la variabilidad conjunta de todas las variables, la extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar su interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones.

## Comunidades del Análisis Factorial

La tabla Comunidades contiene las comunidades asignadas inicialmente a las variables (inicial) y las comunidades reproducidas por la solución factorial (extracción). La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunidades de la extracción podemos valorar cuáles de las variables son peor explicadas por el modelo. En nuestro caso, la variable Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo es la peor explicada: el modelo sólo es capaz de reproducir el 37,5% de su variabilidad original; y la mejor explicada es Tu centro de trabajo es una buena opción para alcanzar nivel de vida laboral, donde el modelo es capaz de explicar el 75,7% de su variable original. Para llegar a esta solución factorial, se ha utilizado un método de extracción denominado “Máxima Verosimilitud”.



## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

A partir de esta tabla podemos empezar a plantearnos si el número de factores obtenidos es suficiente para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis. También podemos empezar a plantearnos en este momento si, dando por bueno el número de factores extraído, alguna de las variables incluidas podría quedar fuera del análisis.

### **Varianza total explicada**

En la tabla de Varianza total explicada se ofrece un listado de los autovalores de la matriz de varianzas-covarianzas y del porcentaje de varianza que representa cada uno de ellos. Los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor; y los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtienen dividiendo su correspondiente autovalor por la suma de los autovalores (la cual coincide con el número de variables). Por defecto, se extraen tantos factores como autovalores mayores que 1 tiene la matriz analizada. En nuestro caso, como se parte de modelo hipotético, se aplica un AFC (Análisis Factorial Confirmatorio), por lo que limitamos el modelo a que solo determine 5 Factores o Dimensiones. Estos 5 factores o dimensiones explican el 59.29% de la varianza.

### **Matriz de Patrón**

En la tabla Matriz de componente se encuentra la solución factorial propiamente dicha. Contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores. Conviene señalar que esta matriz cambia de denominación dependiendo del método de extracción elegido. En este caso se denomina matriz de patrón porque en nuestro caso hemos utilizado el método de Máxima Verosimilitud.

### **Matriz de Estructura**

La Matriz de estructura (OBLIMIN DIRECTO es el método de rotación más utilizado en el Análisis Factorial Confirmatorio).

En definitiva, el proceso de rotación busca lo que Thurstone (1947) denomina como una estructura simple: variables que saturan, a ser posible, en un único factor, y factores que contengan un número reducido de variables que saturan inequívoca y exclusivamente en ellos. Con todo, las variables que compartan información con varios factores, si existen, entorpecerán el proceso de rotación y,



## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

en lugar de una única saturación elevada en un único factor, tenderán a mostrar saturaciones moderadas en varios factores.

En este caso del clima organizacional, se obtienen 5 factores o dimensiones, resueltas como se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1:** Factores o dimensiones obtenidas para clima organizacional

1. P <sub>1</sub> hasta P <sub>8</sub> , P <sub>10</sub> , P <sub>18</sub> , P <sub>19</sub> , P <sub>22</sub> , P <sub>23</sub> , P <sub>24</sub> , P <sub>35</sub> y P <sub>49</sub>
2. P <sub>34</sub> , P <sub>36</sub> hasta P <sub>48</sub> y P <sub>50</sub>
3. P <sub>26</sub> hasta P <sub>30</sub>
4. P <sub>16</sub> , P <sub>31</sub> , P <sub>32</sub> y P <sub>33</sub>
5. P <sub>9</sub> , P <sub>11</sub> hasta P <sub>15</sub> , P <sub>17</sub> , P <sub>20</sub> , P <sub>21</sub> , P <sub>25</sub>

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Esto está informando que de acuerdo a la cantidad de preguntas (50), encuestados (96) y lugar donde se efectuó el estudio (trabajadores de la PYMES hoteleras de Riobamba), nuestros resultados no difieren en cantidad de dimensiones (teóricamente según (autor)), a lo que realmente se demuestra en la práctica de esta investigación (5 dimensiones en la práctica). Por otro lado, también difieren los ítems en las dimensiones teóricas (teóricamente, P<sub>1</sub> hasta P<sub>10</sub>, P<sub>11</sub> hasta P<sub>20</sub>, P<sub>21</sub> hasta P<sub>30</sub>, P<sub>31</sub> hasta P<sub>40</sub> y P<sub>41</sub> hasta P<sub>50</sub>). En esta investigación se obtuvo lo anteriormente expuesto.

### Matriz de correlaciones

La tabla Matriz de correlaciones ofrece la matriz de correlaciones, es decir, los coeficientes de correlación de Pearson entre cada par de variables. Si no se especifica lo contrario, ésta es la matriz de la cual parte el análisis. Con el método de extracción componentes principales (método que actúa por defecto), la matriz de correlaciones se auto-descompone en sus autovalores y autovectores para alcanzar la solución factorial. El resto de los métodos de extracción se basan en una transformación de la matriz de correlaciones.

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

Para que el análisis sea fructífero es conveniente que la matriz contenga grupos de variables que correlacionen fuertemente entre sí. Una matriz de correlaciones próxima a una matriz identidad indica que el análisis factorial conducirá a una solución deficiente. Para formarnos una idea sobre el grado de relación existente entre las variables, la tabla Matriz de correlaciones ofrece, además de la matriz de correlaciones, el nivel crítico unilateral (Sig. unilateral) asociado a cada coeficiente de correlación (el nivel crítico bilateral se obtiene multiplicando por dos el unilateral). Un nivel crítico menor que 0.05 indica que la correlación poblacional entre el correspondiente par de variables puede ser considerada significativamente distinta de cero. Lo deseable, por tanto, es encontrar muchos niveles críticos pequeños. Por último, en una nota a pie de tabla aparece el valor del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables de la matriz están linealmente relacionadas, el valor del determinante se aproxima a cero, lo cual es un buen síntoma de cara a la idoneidad del análisis.

En esta investigación se encuentran 1225 correlaciones entre pares de variables, y de igual forma el mismo valor de significación entre cada par de correlaciones, y resultó que todas las correlaciones son significativas al nivel de 0.05 (las 1225 significaciones encontradas son menores que 0.05), y el determinante encontrado de esa matriz de correlaciones está próximo a 0 (en este caso  $4.854 \times 10^{-23}$ , es un valor infinitesimal, prácticamente nulo).

### Prueba de KMO o Bartlett

La tabla Prueba de KMO o Bartlett contiene dos estadísticos que permiten valorar la bondad de ajuste o adecuación de los datos analizados a un modelo factorial: la medida de adecuación muestra KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. La medida de adecuación muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} r_{ij.m}^2}$$

Donde,  $r_{ij}$  representa el coeficiente de correlación simple entre las variables  $i$  y  $j$ , y  $r_{ij.m}$  representa la correlación parcial entre las variables  $i$  y  $j$ , eliminando el efecto de las restantes  $m$  variables incluidas en el análisis. Puesto que la correlación parcial entre dos variables debe ser pequeña cuando el modelo factorial es adecuado, el denominador debe aumentar poco si los datos

## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

---

corresponden a una estructura factorial, en cuyo caso KMO tomará un valor próximo a 1. Si el valor de la medida de adecuación muestra es reducido (los valores por debajo de 0.6 se consideran mediocres) puede que no sea pertinente utilizar el análisis factorial con esos datos.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (Sig.) es mayor que 0.05, no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no podremos asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos.

En la investigación, el valor que asume el  $KMO = 0.916$ , implicando que el Análisis Factorial aplicado a las variables es efectivo. El valor de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett toma un valor 0.000, mucho menor que el nivel teórico de significación alfa de 0.05, de esta forma se rechaza la hipótesis nula de esfericidad, por lo que el modelo factorial es adecuado.

### **Modelos de ecuaciones estructurales (SEM)**

Los modelos de ecuaciones estructurales son conjuntos de ecuaciones lineales, utilizados para especificar fenómenos en términos de sus variables de causa-efecto.

Estos modelos son, el resultado de la evolución y unión de la metodología desarrollada en el análisis de senderos y en el análisis factorial. La modelización de ecuaciones estructurales incorpora variables no observables directamente, llamadas variables latentes o constructos, que sólo pueden ser medidas a través de otras variables directamente observables.

En la investigación, se corrieron dos modelos, el que plantea la teoría y el planteado por el análisis factorial confirmatorio (AFC), resueltos por el método de Máxima Verosimilitud (MV de ahora en adelante). Indicadores sobre Bondad del Ajuste, de modelos Teórico y AFC se aprecia en la tabla 2.

El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

**Tabla 2:** Indicadores sobre Bondad del Ajuste de los modelos Teórico y por AFC

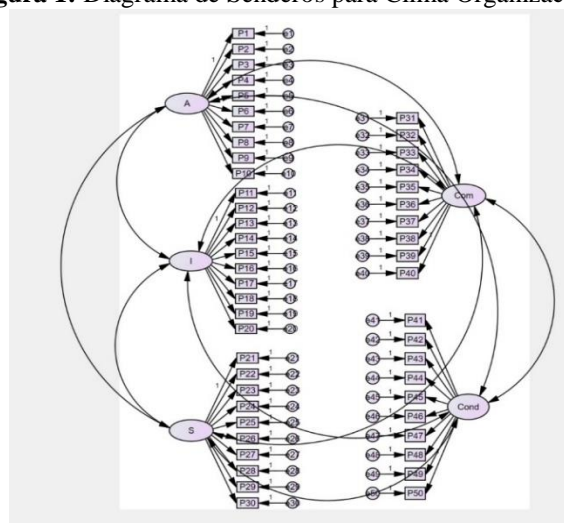
Modelos	Métodos	CMIN	NFI	PNFI	GFI	PGFI
<b>Teórico</b>	<b>MV</b>	1805.114	0.630	0.599	0.615	0.562
<b>AFC</b>		1786.148	0.634	0.603	0.618	0.565
<b>Teórico</b>	<b>MCG</b>	1803.296	0.101	0.096	0.544	0.497
<b>AFC</b>		1081.856	0.102	0.097	0.544	0.498
<b>Teórico</b>	<b>F-S, LS</b>	<b>404.611</b>	<b>0.986</b>	<b>0.937</b>	<b>0.987</b>	<b>0.902</b>
<b>AFC</b>		218.052	0.987	0.938	0.988	0.902

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se han utilizado tanto para el modelo teórico como el propuesto por AFC tres tipos de métodos de solución, al analizar algunos indicadores de ajustes de un buen modelo. El que arroja mejores resultados es el método de Free – Scale Least Square (F-S, LS) de ahora en adelante. Este modelo arroja mejores resultados puesto que el tamaño muestral es de 96 observaciones.

En el modelo teórico resuelto por el método de MCP es prácticamente igual al planteado por el modelo AFC, y los indicadores de Bondad de Ajuste se encuentran dentro de los límites establecidos. El análisis de hará primeramente sobre el modelo teórico, buscando alguna inconsistencia en los resultados. El diagrama de senderos quedaría como muestra la figura 1:

**Figura 1:** Diagrama de Senderos para Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

### **Evaluación del modelo estructural**

Comenzaremos por analizar las estimaciones infractoras en este caso todas las varianzas de los errores son positivas.

Como segundo punto, tenemos que los coeficientes estandarizados, no están cerca de 1.

Llegado a este punto, se nota claramente que no existen estimaciones infractoras, y se puede seguir con el análisis.

### **Medidas de Ajuste Absoluto. Evaluación del Modelo Global**

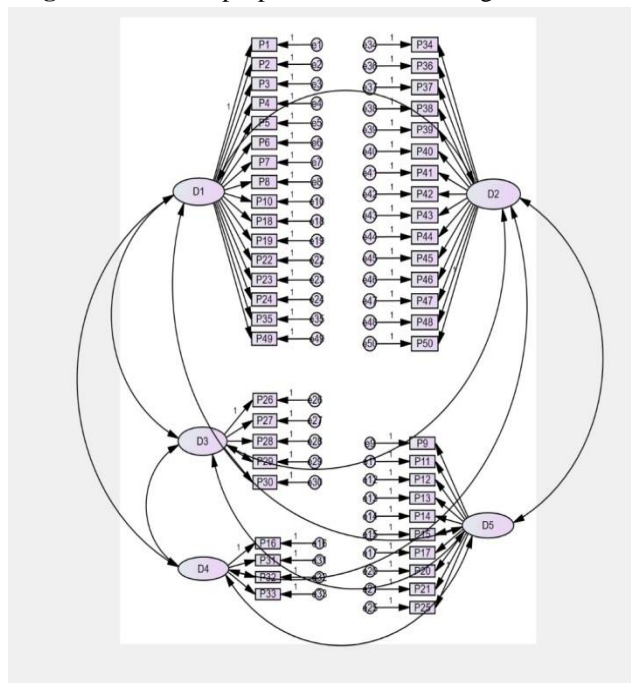
- Índice de la Chi-Cuadrado: Analiza la hipótesis nula de que el modelo es no significativo. Válido para muestras pequeñas.
- Índice de bondad del ajuste (GFI): Su valor está comprendido entre 0 y 1, indicando este último un ajuste perfecto.
- Índice de Raíz Cuadrada Media del Error de la Aproximación (RMSEA): La evaluación de su magnitud es subjetiva considerándose que un menor valor que 0,05 es un indicativo de buen ajuste, aunque autores plantean que bastaría con que esté por debajo de 0.084.

### **Medidas de Ajuste Incremental. Evaluación del Modelo Global**

- Índice de Ajuste Normalizado (NFI): Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando pasamos del modelo nulo al propuesto. Los valores de este índice varían entre 0 y 1, considerándose aceptables valores mayores a 0.9.
- Índice de Ajuste no Normalizado (NNFI o TLI): Es un índice que supera las limitaciones del Índice de Ajuste Normalizado al considerar los grados de libertad del modelo propuesto y nulo, estando por tanto muy débilmente relacionado con el tamaño muestral. El rango de este índice varía entre 0 y 1, siendo recomendables valores mayores a 0.9. El análisis de hará también al modelo propuesto por el AFC y el diagrama de senderos quedaría como muestra la figura 2:

El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

Figura 2: Modelo propuesto AFC clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Índice de Ajuste Comparativo (CFI): Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. La medida oscila entre 0 para un modelo mal ajustado y 1 para un modelo bien ajustado.

Medidas de Ajuste de Parsimonia. Evaluación del Modelo Global

Criterio de Información de Akaike (AIC): Es un índice comparativo entre modelos, cuyos valores próximos a 0 indican un buen ajuste.

- Índice de Ajuste Parsimónico Normalizado (PNFI): Constituye una modificación del índice de ajuste normalizado incorporada por la razón entre los grados de libertad de los dos modelos alternativos que se pretenden comparar. Los valores elevados del PNFI son mejores. Diferencias mínimas de 0.06 a 0.09 serían necesarias para indicar cambios sustanciales en los modelos.
- Índice de Bondad del Ajuste Parsimónico (PGFI): Presenta una modificación del Índice de Bondad del Ajuste (GFI). Los valores se establecen de 0 a 1, siendo los valores más próximos a 1 los que indiquen mayor equilibrio (parsimonia) en el modelo.

### **Evaluación del modelo de medida**

- Validez Convergente de cada uno de los factores latentes: Cargas factoriales mayores que 0.6
- UNIDIMENSIONALIDAD de cada factor latente:
  - Indicadores tienen un ajuste aceptable sobre un modelo de un único factor:  $t$  asociado con cada una de las ponderaciones, así como los índices de ajustes del modelo presentan valores adecuados.
  - Correlaciones entre los distintos factores latentes: Si se observa que la relación entre algunos de los factores fuera alta (superior a 0.5), podríamos cuestionarnos la validez discriminante de sus escalas de medida.
  - Análisis de fiabilidad de los distintos constructos con el fin de evaluar si los indicadores especificados para los mismos son suficientes en su representación.

### **Evaluación del modelo estructural**

En esta etapa se debe identificar si todos los estimadores del modelo son significativos y alguno no lo fuese, se debería suprimir la relación entre la variable latente teniendo en cuenta la teoría

### **Modelo planteado por AFC**

El segundo análisis se hará sobre el modelo propuesto por el Análisis Factorial Confirmatorio, buscando alguna inconsistencia en los resultados. El diagrama de senderos quedaría como muestra la figura 2.

A la vista, se nota claramente que ambos modelos, tanto el teórico como el propuesto por el AFC, presentan resultados coherentes por lo que la decisión de cuál modelo aceptar vendrá especificado por los análisis de los alfas de Cronbach tanto para las preguntas que componen las dimensiones teóricas, como para las que planea el AFC.

En la tabla 3 se analizarán los Alfas de Cronbach del Modelo Teórico y del modelo planteado por AFC.



## El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES

**Tabla 3:** Alfas de Cronbach del Modelo Teórico y del modelo planteado por AFC

Dimensiones de clima organizacional	MODELO TEÓRICO		MODELO PLANTEADO AFC	
	Alfa de cronbach	N° de elementos	Alfa de cronbach	N° de elementos
<b>Autorrealización</b>	0.937	10	0.949	16
<b>Involucramiento laboral</b>	0.919	10	0.950	15
<b>Supervisión</b>	0.912	10	0.859	5
<b>Comunicación</b>	0.896	10	0.819	4
<b>Condiciones laborales</b>	0.936	10	0.918	10

Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones

A través de estos resultados, se concluye que, para el clima organizacional, es mejor trabajar con el modelo teórico que con el modelo planteado por AFC.

- **Ventajas de Teórico frente AFC**

- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 1era dimensión (Autorrealización en teórico y D1 en AFC), son excelentes, por encima de 0.90.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 2da dimensión (Involucramiento en teórico y D2 en AFC), son excelentes, por encima de 0.90.
- Alfa de Cronbach en modelo teórico para la 3era dimensión (Supervisión en teórico) es excelente, por encima de 0.90, pero en modelo AFC (D3 tercera dimensión), es bueno, entre 0.8 y 0.9.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 4ta dimensión (Comunicación en teórico y D4 en AFC), son buenos, estando en el teórico bien próximo a 0.9.
- Alfa de Cronbach de ambos modelos para la 5ta dimensión (Condiciones laborales en teórico y D5 en AFC), son excelentes, por encima de 0.90.

Esto implica que el constructo por el modelo Teórico del clima organizacional es más fiable que por el planteado por el AFC.

Entonces si podemos activar como estrategia empresarial en la PYME hotelera de Riobamba, el clima organizacional con la seguridad de obtener un mejor desempeño laboral de los empleados y trabajadores.

## Referencias

1. Alles, M (2017). Comportamiento Organizacional. Argentina: Editorial Gránica.
2. Arnau, J. Bono, R (2008). Estudios longitudinales. Modelos de diseño y análisis. Escritos de Psicología, 2(1) 32-41. Recuperado: de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271020194005>
3. Bayon, M (2014). Organizaciones y Recursos Humanos. Serie Economía de la Empresa. Madrid: España.
4. Caligiore, I., Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644-658. Recuperado de: <http://4www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
5. Chiavenato, I. (2002): Construção de talentos. Campus. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books/about/Constru%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_talentos.html?id=87aRPgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Constru%C3%A7%C3%A3o_de_talentos.html?id=87aRPgAACAAJ&redir_esc=y)
6. Dessler, G. (1993). Organización y Administración Enfoque Situacional. México: Editorial Prentice Hall.
7. Hernández, R., Fernández C. y Baptista L. P. (2010). Metodología de la Investigación. Santiago, Chile. Ed. Mc Graw Hill.
8. Lazzati, S (2016). El cambio del Comportamiento en el Trabajo. Primera Edición. Argentina: Editorial Gránica
9. Milkovich, G.y Boudrem, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Buenos Aires, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2016.253>
10. Ñaupas, H., Mejia, E.y Novoa, E. (2014). Metodología de la investigación Cuantitativa Cualitativa y Redacción de la tesis. Bogotá, Colombia: Ed. Buena Semilla
11. Thurstone, L. L. (1947). Multiple-factor analysis. Chicago, USA: The University Chicago Press.
12. Welch, S.y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications. California, USA: Books/ Cole Publishing