



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN  
DE SERVICIOS "SOCIOGAS".**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Licenciada en Administración de Empresas**

Autor:

**Viviana Isabel Granda Crespo**

Director:

**María Isabel Arteaga Ortiz**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi mami, la persona que más amo en el mundo, quien es mi ejemplo de fortaleza, la que me ha enseñado que rendirse nunca es una opción.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría en todo este camino, a mis padres por darme la oportunidad de estudio y apoyo.

A todas las personas a las que amo y estarán para siempre en mi corazón, por brindarme su apoyo en muchas situaciones dadas a lo largo de estos años de carrera universitaria y a mi tutora de tesis por su gran trabajo y acompañamiento.

## ÍNDICE

Portada.....	<i>I</i>
Dedicatoria.....	<i>II</i>
Agradecimiento .....	<i>III</i>
Índice de contenido.....	<i>IV</i>
Índice de tablas .....	<i>VII</i>
Índice de figuras .....	<i>VIII</i>
Resumen .....	<i>IX</i>
Abstract.....	<i>X</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>I</i>
CAPÍTULO 1 .....	<i>3</i>
1. LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “SOCIOGAS” .....	<i>3</i>
1.1. Reseña Histórica .....	<i>3</i>
1.2. Pensamiento estratégico .....	<i>5</i>
1.2.1. Misión.....	<i>5</i>
1.2.2. Visión.....	<i>5</i>
1.2.3. Objetivos de la empresa.....	<i>5</i>
1.2.4. Valores organizacionales.....	<i>6</i>
1.3. Escenario de seguridad .....	<i>7</i>
1.4. Estructura organizacional .....	<i>9</i>
CAPÍTULO 2 .....	<i>12</i>
2. MARCO TEÓRICO .....	<i>12</i>
2.1. Cultura organizacional.....	<i>13</i>
2.1.1. Importancia de la cultura organizacional.....	<i>13</i>
2.1.2. Elementos de la cultura organizacional .....	<i>14</i>
2.1.3. Tipos de cultura organizacional.....	<i>15</i>
2.1.4. Herramientas de diagnóstico de cultura.....	<i>17</i>
2.1.5. Estratos de la cultura organizacional .....	<i>19</i>
2.1.6. Cambios de la cultura .....	<i>21</i>

2.2. Relación entre cultura y clima organizacional .....	22
2.3. Clima organizacional.....	23
2.3.1. Importancia del clima organizacional.....	24
2.3.2. Componentes del clima organizacional .....	25
2.3.3. Dimensiones del clima organizacional .....	26
2.3.4. Herramientas para el diagnóstico del clima organizacional .....	28
2.3.5. Métodos de levantamiento de información para clima organizacional .....	31
CAPÍTULO 3 .....	33
3. ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
3.1. Metodología.....	33
3.2. Población .....	34
3.3. Resultados .....	35
3.3.1. Declaratoria del tipo de cultura Sociogas .....	38
CAPÍTULO 4 .....	39
4. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
4.1. Metodología.....	39
4.1.1. Herramienta de recolección de datos .....	40
4.2. Población .....	44
4.3. Resultados de clima organizacional de la estación de servicios Sociogas .....	44
4.3.1. Resultados de la dimensión estructura.....	44
4.3.2. Resultados de la dimensión responsabilidad .....	45
4.3.3. Resultados de la dimensión recompensa .....	46
4.3.4. Resultados de la dimensión riesgo.....	47
4.3.5. Resultados de la dimensión calor .....	48
4.3.6. Resultados de la dimensión estándares de desempeño .....	49
4.3.7. Resultados de la dimensión apoyo.....	50
4.3.8. Resultados de la dimensión conflicto .....	51
4.3.9. Resultados de la dimensión identidad .....	52
4.4. Análisis global de las 9 dimensiones de clima organizacional.....	53

CAPÍTULO 5 .....	56
5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA SOCIOGAS.....	56
5.1. Análisis de resultados para la propuesta plan de acción.....	56
5.2. Propuesta de plan de mejora para la empresa Sociogas .....	57
Conclusiones.....	59
Referencias .....	61

## Índice de tablas

Tabla 1 Tabulación de datos de la cultura actual.....	35
Tabla 2 Tabulación de datos de la cultura preferida.....	35
Tabla 3 Resultados globales de la cultura actual .....	36
Tabla 4 Resultados globales de la cultura preferida .....	36
Tabla 5 Tabla resumen de datos de la cultura actual y preferida .....	37
Tabla 6 Cuadro de ponderación.....	44
Tabla 7 Cuadro de ponderación con semaforización.....	54
Tabla 8 Rangos y criterios para el plan de acción .....	56
Tabla 9 Plan de mejora para clima organizacional.....	57

## Índice de figuras

Figura 1 Logotipo de la empresa. ....	3
Figura 2 Organización jerárquica de la empresa .....	9
Figura 3 Análisis general del tipo de cultura organizacional .....	37
Figura 4 Resultados de la dimensión estructura .....	45
Figura 5 Resultados de la dimensión responsabilidad.....	46
Figura 6 Resultados de la dimensión recompensa.....	47
Figura 7 Resultados de la dimensión riesgo .....	48
Figura 8 Resultados de la dimensión calor.....	49
Figura 9 Resultados de la dimensión desempeño.....	50
Figura 10 Resultados de la dimensión apoyo .....	51
Figura 11 Resultados de la dimensión conflicto.....	52
Figura 12 Resultados de la dimensión identidad .....	53
Figura 13 Resultados globales.....	54

## RESUMEN

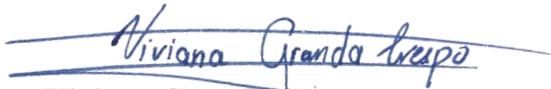
El trabajo de titulación presentado a continuación tiene como objetivo diagnosticar la cultura y el clima organizacional de la estación de servicios Sociogas ubicada en la ciudad de Cuenca en Ecuador, a través de la aplicación de dos instrumentos de investigación: el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn que consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones y el cuestionario de clima de Litwin y Stringer que está constituido por 53 ítems apoyados en 9 dimensiones, quienes mostraron una cultura organizacional actual y deseada tipo Clan y un clima laboral con 1 dimensión muy desfavorable, 2 desfavorables, 5 favorables y solamente 1 muy favorable. También, en esta investigación se propone un plan de acción con un grupo de tareas y estrategias para fortalecer la gestión de las deficiencias encontradas.

**Palabras clave:** diagnóstico, clima organizacional, cultura organizacional, plan de acción.

## ABSTRACT

The objective of the following thesis was to diagnose the culture and organizational climate of the Sociogas service station located in the city of Cuenca, Ecuador. It was carried out through the implementation of two research instruments: the OCAI questionnaire by Cameron and Quinn consisting of 24 items distributed in 6 dimensions and the Litwin and Stringer climate questionnaire which is made up of 53 items supported by 9 dimensions. Both tools demonstrated a current and desired Clan-type organizational culture and an organizational climate with 1 very unfavorable, 2 unfavorable, 5 favorable and only 1 very favorable dimensions. Furthermore, this research proposed an action plan with a group of tasks and strategies to strengthen the management of the deficiencies found.

**Keywords:** diagnosis, organizational climate, organizational culture, action plan.



**Viviana Granda Crespo**

78547

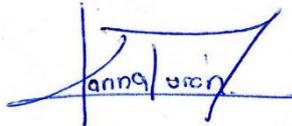
0988938061

Vivi\_granda97@es.uazuay.edu.ec



**Psic. Isabel Arteaga**

Tutora de tesis



**Unidad de Idiomas**

Karina Durán Andrade

C.I. 010260367-7

# INTRODUCCIÓN

El capital humano es considerado por muchos como uno de los principales activos de una empresa pero casi siempre lo descuidan pensando que éste no debe ser tomado en cuenta más que para darles órdenes y que las obedezcan, sin percatarse que, con un personal motivado y bien administrado los resultados van a ser mejores y llevarán a la empresa a tener éxito a corto, mediano y largo plazo.

Es por eso que el presente trabajo de investigación diagnostica el clima de la estación de servicios "SOCIOGAS" para conocer cómo se encuentra la empresa de acuerdo a sus diferentes dimensiones y obtener un panorama de la situación actual para tomar medidas que permitan el cambio positivo en el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

La investigación también descubre cuál es la cultura que actualmente tiene la empresa para encontrar los problemas que se están desarrollando dentro de ella y corregirlos en las áreas que muestran tener oportunidades para ser más aprovechadas. Se lleva a cabo la aplicación de cuestionarios para obtener y analizar los resultados y poder proponer un plan de acción para las áreas o dimensiones que la empresa esté enfrentando, brindando soluciones alineadas a sus estrategias.

La estación de servicios "Sociogas" al tener poco tiempo en el mercado, no se ha percatado en realizar un diagnóstico de clima ni cultura organizacional, siendo esto una desventaja para la empresa ya que con un estudio de este tipo se puede mejorar la gestión administrativa y se puede llegar más fácilmente a sus objetivos planteados al saber qué tanto se acepta su forma de gestión, cuál es el estilo de liderazgo actual, y si su gente está de acuerdo con la forma de gestión empresarial.

Por lo tanto, la presente investigación se estructura en cinco capítulos, así en el primero se presenta la historia y antecedentes de la estación de servicios Sociogas ya que para cualquier diagnóstico a realizarse es importante conocer cuál es la situación actual del objeto de estudio. Se presenta también su pensamiento estratégico, misión, visión, objetivos y valores. Además, en este capítulo se podrá entender cómo funciona la estación de servicios incluyendo su estructura jerárquica.

En el siguiente capítulo se incluye toda la teoría necesaria para entender qué es lo que se va a hacer en este trabajo de investigación. Se presenta conceptos de cultura y clima organizacional, sus elementos, tipos e importancia. También, se exponen las herramientas que son útiles para realizar diagnósticos de cultura y clima organizacional.

En el capítulo 3 se detalla la metodología con la cual se desarrolló el diagnóstico de cultura, donde se explica cuál es la herramienta utilizada, la población a estudiarse y todos los resultados obtenidos luego de la aplicación, para posterior a ello presentar una declaratoria en la cual se menciona la situación en la que se encuentra la estación de servicios.

Posterior a ello, en el capítulo 4 se diagnostica el clima laboral de la gasolinera, también se describe la metodología y la población a la cual se aplicó la herramienta para hacer posible el estudio, los resultados de las 9 dimensiones del clima laboral y un análisis ponderado para reconocer si las diferentes dimensiones están en un rango muy desfavorable, desfavorable, favorable o muy favorable.

Finalmente, en el último capítulo, se presenta el análisis de los resultados para la propuesta del plan de acción mediante una agrupación de las dimensiones según su rango y se designa si es necesario un plan de reforzamiento o plan de mejora. Luego se expone el plan de acción de las dimensiones que lo necesitaron.

# CAPÍTULO 1

## 1. LA ESTACIÓN DE SERVICIOS "SOCIOGAS"

Para realizar un diagnóstico de cultura y clima organizacional es importante iniciar con el conocimiento de la situación actual de la empresa, es por esto que en el primer capítulo se abordarán los inicios de Sociogas, sus valores, productos y servicios, pensamiento estratégico, organización estructural y quién es su ente regulador.

La información planteada en el primer capítulo será importante en cuanto se podrá entender de mejor manera a la empresa para que al culminar la investigación se puedan dar soluciones factibles y recomendaciones acertadas a la realidad de la institución.

### 1.1. Reseña histórica

**Figura 1**

*Logotipo de la empresa.*



Fuente: Sociogas (2020).

La estación de servicios Sociogas es una empresa de propietario único que inicia sus actividades el 19 de Julio del 2019 y participa activamente en el sector servicios. Está ubicada en la provincia del Azuay, en el cantón Cuenca, en la avenida España y calle Núñez de Bonilla. Nace a partir del sueño de su dueño, el señor José Granda, de tener algún día una gasolinera, el mismo que desde pequeño plasmaba en proyectos e incluso lo presentó como su tesis de grado.

Él, siempre se dedicó a temas relacionados con vehículos y motores por su pasión en ellos, es por eso que inició sus actividades como persona natural el 07 de febrero de 1995 con su establecimiento 001 "GRANAUTO" dedicado a la venta al por menor de

automóviles y vehículos para todo terreno tanto nuevos como usados, además venta de accesorios, repuestos, partes, piezas, reparación de carrocerías y pintura (Esta información fue concedida por José Granda, entrevista personal, 25 de marzo de 2021).

Al querer ampliar su actividad económica, después de una rigurosa búsqueda en el año 2019, realiza la compra de la gasolinera Standarmotors la cual pasa a ser la "Estación de servicios Sociogas". Standarmotors era una gasolinera con cuarenta años de trayectoria en el mercado, conocida como la "Nunca cierra" lo que le pudo brindar a Sociogas un personal capacitado y con muchos años de experiencia.

Desde el comienzo de sus actividades la empresa se especializa en la venta al por menor de combustibles como la gasolina eco-país, súper y diésel para vehículos automotores y motocicletas. Con el transcurso del tiempo, se implementaron productos que se podían necesitar al momento de movilizarse como por ejemplo, aditivos, franelas, snacks, y en la actualidad, debido a la pandemia por Covid-19, se incluyeron mascarillas y alcohol desinfectante (Esta información fue concedida por José Granda, entrevista personal, 25 de marzo de 2021).

Al cumplir este sueño se deseaba que la gasolinera no sea solamente eso, sino que sea una estación que pueda brindar todos aquellos servicios que un piloto y acompañantes puedan necesitar mientras se movilizan en su vehículo o cualquier tipo de transporte de gasolina, por lo que se decidió hacer cambios que permitan que los clientes puedan encontrar todo lo que deseen en esta, desde una taza de café, aire para neumáticos, agua, hasta baños abiertos las 24 horas.

Por ello, mejoraron la imagen cambiando la fachada, ampliando la pista, colocando iluminación, e incluso se mejoró el servicio y la experiencia de los clientes. Hoy en día, después de casi 2 años todos los días se sigue en la búsqueda de mejoras con el objetivo de lograr el bienestar de los clientes y todo el personal (Esta información fue concedida por José Granda, entrevista personal, 25 de marzo de 2021).

Por otra parte, Sociogas ha logrado establecer diferentes convenios para cumplir con sus objetivos, como por ejemplo con la empresa "International signature members" para que brinde a los clientes que compren sus paquetes turísticos, bonos de gasolina

desde diez dólares. Además, la empresa se considera como la estación de servicios que ofrece la mejor calidad de combustible a los precios más bajos comparados con su competencia y a futuro se piensa establecer tarjetas de afiliación para descuentos en la compra de combustibles. Es importante señalar, que los servicios están fortalecidos por contar siempre con stock que se da por un control diario de sus inventarios (Esta información fue concedida por José Granda, entrevista personal, 25 de marzo de 2021).

## **1.2. Pensamiento estratégico**

### **1.2.1. Misión**

Somos una estación de servicio dedicada a la distribución, manejo y comercialización de combustibles de calidad, en cantidad y con excelente atención, con responsabilidad social y respeto al medio ambiente, estamos enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando seguridad y honestidad que garantiza un servicio de excelencia (Sociogas, 2020).

### **1.2.2. Visión**

Ser líderes en el servicio, la distribución y venta de hidrocarburos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, logrando una rentabilidad que permita cumplir las expectativas, ser reconocidos a nivel nacional, con avanzado grado de innovación e infraestructura que nos garantice una posición de alto nivel dentro del mercado (Sociogas, 2020).

### **1.2.3. Objetivos de la empresa**

El objetivo general es: A través de la excelencia en el servicio captar la mayor cantidad de clientes personales y/o corporativos dando las mejores opciones a un precio más bajo del mercado local en cuanto se refiere al precio del combustible que se puede modificar siendo esta la gasolina súper, obteniendo así grandes beneficios en rentabilidad

y ganancias (Sociogas, 2020). En cuanto a los objetivos específicos, Sociogas (2020) establece los siguientes:

- En dos años duplicar el nivel de ventas.
- Aumentar las ventas mensuales en un 4.16% durante los dos años.
- Expandir los puntos de venta, abrir nuevas sucursales ampliando el mercado.
- Cumplir con protocolo establecido para calidad de producto, cuidando la calidad desde el momento de cargue, descargue, almacenamiento y despacho controlando entonces toda su trayectoria.
- Cumplir con protocolos de limpieza, cantidad y pureza del combustible mediante chequeos periódicos propios y de organismos estatales.
- Identificar los clientes que más combustible consumen para luego ofrecerles los servicios y llegar a un acuerdo en términos convenientes para las partes.

#### **1.2.4. Valores organizacionales**

Sociogas (2020) establece como sus valores empresariales los siguientes:

- **Calidad:** Consideramos la calidad como uno de los principales valores empresariales ya que consideramos que el cliente se merece lo mejor tanto en combustible como en atención y servicio. Estamos atentos a que los productos ofrecidos cumplan con todos los parámetros establecidos para estar cada vez más cercanos a la perfección.
- **Competitividad:** Sociogas tiene sus metas claras y practica la competitividad para llegar a la cima del éxito. Consideramos que la estación de servicios puede ser la mejor sólo si exigimos lo mejor, por lo tanto, el avance y crecimiento será una consecuencia natural.
- **Orientación al cliente:** Los clientes de Sociogas son nuestro eje central. La constante búsqueda del crecimiento sustentable nos permite a adecuarnos a las necesidades de estos para ser elegidos a partir de nuestros productos y servicios de calidad.

- **Excelencia:** La estación de servicios quiere no dejar nunca de mejorar es por eso que incentiva a todos los que forman parte de la empresa a superarse cada día más y a no conformarse. Busca que todos sus procesos tengan un alto nivel de excelencia.
- **Resolución:** El resolver problemas es algo fundamental para cumplir con otros valores empresariales. Al tener la capacidad de resolver problemas con prontitud se podrá ahorrar tiempo y recursos.
- **Compromiso con los empleados:** Sociogas considera a todos sus empleados parte de su equipo por lo que ante cualquier necesidad no dudamos en la posibilidad de ofrecer ayuda. Motivándolos así a sentirse parte no solo de una empresa sino de la familia Sociogas.

### **1.3. Escenario de seguridad**

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) es la que controla el cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad de las estaciones de servicio y al respecto refieren: "La agencia ARCH realiza inspecciones regulares y aleatorias a los centros de distribución de combustibles (estaciones de servicio), los cuales son programados acorde a un cronograma, para verificar el cumplimiento de la normativa técnica y de seguridad" (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2018).

Además, para evitar multas y posibles suspensiones existen los siguientes requisitos que las estaciones de servicio deben cumplir para garantizar el buen servicio y la seguridad de los clientes usuarios, ciudadanos y personal (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2018).

- **Estándares de diseño, construcción y servicio:** se supervisa el logotipo, colores de la comercializadora, luminarias, zonas de despacho, descarga, acceso y salida.
- **Área de abastecimiento:** las estaciones deben cumplir con un número de islas determinado. Además, la zona de despacho debe estar establecida en una losa de hormigón armado. Se controla la trampa de grasa y aceite, la canaleta perimetral y la zona de despacho.

- **Dispensadores/surtidores:** los dispensadores deben tener instalaciones eléctricas para protección antichispa y antiexplosivas, deben contar con placas de identificación, válvulas de impacto, y sus pistolas deben tener capuchones de colores según el tipo de combustible que despachen.
- **Área de almacenamiento:** los tanques de almacenamiento deben contar con tubos y válvulas de venteo que estén en buen estado e identificadas por colores.
- **Área de descarga:** la canaleta perimetral debe estar en el área de descarga y contará con contenedores de derrames y cierre hermético.
- **Servicios complementarios:** la estación debe tener un tótem que indique precios, compresor, generador eléctrico y debe brindar agua y aire. Contará además, con la debida señalización de seguridad, un recipiente de desechos contaminados, sistema contra incendios en las zonas de despacho y descarga por lo que deberá poseer varios extintores en estas áreas.
- **Baterías sanitarias:** las estaciones de servicio deben poseer baterías sanitarias para hombres, mujeres y personas con discapacidad que deben cumplir con la normativa técnica vigente.

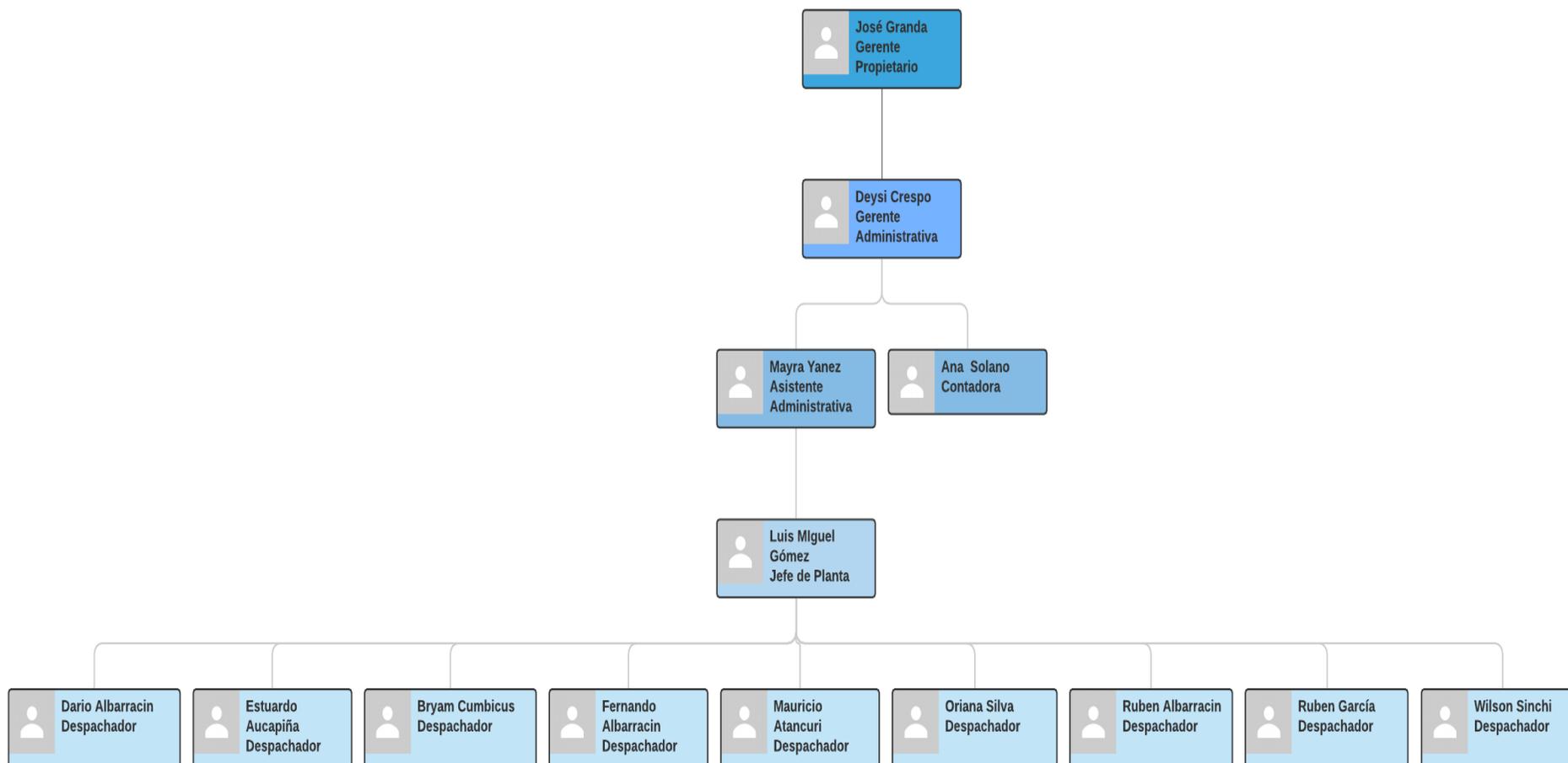
A ello se suma, que cada estación, para poder operar y tener el permiso para hacerlo, debe presentar un estudio que consiste en la estimación de daños o alteraciones ambientales con las respectivas medidas preventivas, de mitigación y rehabilitación para todas las actividades que se realicen en la estación de servicios (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2018).

## 1.4. Estructura organizacional

La estación de servicios Sociogas maneja la siguiente organización jerárquica (ver figura 2):

**Figura 2**

*Organización jerárquica de la empresa*



La estación de servicios está organizada en cinco niveles en donde el superior siempre será el supervisor y controlador de los siguientes niveles. En la empresa, en el nivel más alto se encuentra el dueño y gerente propietario, quien es el responsable de la gestión administrativa y las obligaciones de la empresa, ejerce la acción de propiedad o dominio del activo y la posesión sobre el bien. Toma decisiones sobre la gestión económica, el mantenimiento y su cesión o venta. Vigila toda actividad realizada en la empresa, firma cheques, contratos y autorizaciones de pago y controla a todos los trabajadores que se encuentran en los siguientes cuatro niveles (Sociogas, 2020).

En el segundo nivel, se encuentra la gerente administrativa quien vela por el bienestar de la estación de servicio, controla al personal administrativo, contable y operativo, administra los elementos de ingresos y costos de la empresa, lidera y coordina las funciones de la planificación estratégica. Además, realiza cuadros diarios de ingresos por ventas y evalúa el cumplimiento de las funciones de los empleados que se encuentran en el tercer y cuarto nivel (Sociogas, 2020).

La asistente administrativa se encuentra en el tercer nivel junto a la contadora de la empresa. Esta es quien controla inventarios, para que no falte ni sobre combustible, realiza pagos a proveedores, facturación y reporte de ventas, permisos ambientales y seguridad ocupacional, realiza horarios y roles de pagos, lleva a cabo algunas actividades contables, verifica el buen uso de uniformes del personal y controla la limpieza de las instalaciones. La contadora es quien se encarga de pagos de obligaciones tributarias, declaraciones y pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cobros y pagos de cartera, facturación, cuadro de vouchers, recaps (tarjetas de crédito), balances y estados financieros (Sociogas, 2020).

En el cuarto nivel se encuentra el jefe de planta quien se encarga de supervisar y hacer cumplir con toda regla y norma que todos los despachadores estén sujetos dentro de la estación de servicios, además vela por la seguridad de los mismos y controla que sus actividades diarias estén siendo cumplidas con cabalidad. Verifica que el mantenimiento de las islas, surtidores, pista y trampa de grasa se den correctamente y a tiempo. Es el encargado

de la descarga de combustible desde el tanquero a las líneas y tanques subterráneos, y es responsable del envío de desechos peligrosos y aguas residuales (Sociogas, 2020).

Por último, en el quinto nivel se encuentran todos los despachadores quienes son los que venden el combustible, cobran, mantienen en condiciones la explanada de la estación, limpian, cuidan los surtidores y la zona de patio, venden productos complementarios de la estación como los aditivos, franelas, mascarillas, etc., y llevan a cabo inspecciones rutinarias de equipos y servicios higiénicos (Sociogas, 2020).

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

El capítulo dos se construye del marco teórico que fundamenta esta investigación y proporciona un conocimiento más amplio del tema facilitando su entendimiento. Está constituido por los conceptos generales sobre los que se relaciona el proyecto.

Este capítulo tiene la finalidad de abordar temas como la cultura y el clima organizacional, su importancia, herramientas de estudio, componentes y demás referencias ya que serán de utilidad para los objetivos, dando un conocimiento profundo de la teoría que da significado a la investigación.

#### **2.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional se considera un activo estratégico y recurso intangible muy importante dentro de las empresas e instituciones, es decir, que se la concibe como una fuente que proporciona valor y dimensión determinante de la gestión empresarial (Yopan *et al.*, 2020).

Salazar *et al.* (2009) establecen que la cultura organizacional se da por el patrón general de conductas, creencias, mitos y valores que mediante pasa el tiempo se van formando y se comparten entre los miembros antiguos y nuevos de la empresa. Así se construye un sistema de significados que los distinguen de otras organizaciones y un papel de diferenciación con un conjunto de rasgos compartidos dentro de un grupo y no compartidos fuera del mismo (Yopan *et al.*, 2020), por lo que muchas veces la cultura es tan notoria que la conducta de las personas que son parte de la empresa cambia cuando salen de esta (Segredo *et al.*, 2017).

Entonces, la cultura es un vínculo social que mantiene unida a la empresa ya que establece cómo se deben comportar y expresar los trabajadores. Las empresas que tienen una cultura establecida, firme y cuyas historias, rituales y lenguaje se comparten, suelen tener empleados más leales y mejores resultados. por lo que lleva a los gerentes a planear, organizar, dirigir y controlar la organización de tal manera que logren desarrollar y aplicar

técnicas o proyectos que intervengan en las diferencias individuales de los trabajadores, en su participación en la toma de decisiones, en el equilibrio y relación entre el desempeño, y la recompensa (Segredo *et al.*, 2017).

### **2.1.1. Importancia de la cultura organizacional**

El estudio de la cultura dentro de las organizaciones es fundamental, ya que se puede llegar a cambiar de forma positiva y duradera los aspectos negativos que se estén desarrollando dentro de la empresa, haciendo más sencillo y menos complejo el cambio de métodos y estilos por medio del autoconocimiento. Además, genera cambios en conductas erróneas y se adquieren nuevas destrezas (Hernández, 2011).

Es importante asegurarse que la cultura de las empresas esté siendo bien llevada por lo que el buen manejo de las creencias y valores facilitan la comunicación entre miembros, toma de decisiones, motivación, cooperación y compromiso para procesos y resultados eficientes. Además, se logra sentido de identidad, estabilidad del sistema social y un compromiso personal con algo más allá de los intereses propios (Segredo *et al.*, 2017).

En una organización, cuando las filosofías y valores se transmiten y socializan, y se busca, se premia y se mantiene el apego de los trabajadores que emplean roles importantes, se llega a crear una cultura fuerte por parte de la administración que provoca instantáneamente una motivación y compromiso en los trabajadores para cumplir metas esenciales logrando éxito a largo plazo (Segredo *et al.*, 2017).

La cultura organizacional dentro de las empresas e instituciones es muy importante ya que tal como se menciona anteriormente, ayuda a que los resultados sean mejores, que los miembros se sientan identificados y motivados a realizar su trabajo con esmero para ser tomados en cuenta por la organización. También ayuda a crear una comunidad de la cual quieren formar parte, haciendo más llevadero el cambio positivo y reduciendo los aspectos negativos y problemas.

### **2.1.2. Elementos de la cultura organizacional**

Según Segredo *et al.* (2017) se puede considerar como elementos básicos de cultura organizacional los siguientes:

- Conjunto de valores: son los que establecen qué está bien o qué está mal de una empresa o institución.
- Creencias esenciales: son las percepciones de los colaboradores entre una acción y una consecuencia.
- La cultura compartida: los valores y las creencias deben ser tomados en cuenta por todos los colaboradores.
- Imagen integrada: la identidad creada proporciona continuidad, coherencia, y especificidad hacia fuera de la empresa y permite a sus colaboradores identificarse con ella.
- Fenómeno persistente: se refiere a la resistencia al cambio.

Yopan *et al.* (2020) afirman que existen diferentes elementos comunes en la empresa que destacan y son propios de la voluntad de los trabajadores, formando un comportamiento estratégico que influye en todas sus acciones, tales como: valores, símbolos, creencias y conductas o comportamientos. Por otro lado, Salazar *et al.* (2009) plantean que en la definición de la cultura organizacional los elementos son los siguientes:

- Identidad de los miembros: los trabajadores se identifican en diferentes ámbitos como con la empresa o con su puesto.
- Énfasis de grupo: si las acciones se organizan en conjunto o individualmente.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos.
- Integración: si las diferentes áreas funcionan en forma conjunta o independientemente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación estricta o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se incentiva o no a la creatividad y la innovación, para realizar tareas.

- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en los resultados o en el favoritismo o la antigüedad.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la administración prioriza los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se empeña en proyectarse de diferentes ámbitos y maneras hacia la parte interna de la empresa o hacia los exteriores.

Todos estos elementos se consideran sustento, eje del comportamiento y componentes vitales al interior de una empresa. Operando de manera conjunta ayudan a construir, transformar y generar condiciones organizacionales (Salazar *et al.*, 2009).

### **2.1.3. Tipos de cultura organizacional**

La cultura de una organización es el conjunto de rasgos compartidos dentro de ella que la diferencian de otras y otros grupos sociales, y que serán transmitidos cada vez a los nuevos colaboradores. Cada empresa tendrá su cultura definida que se orientará a diferentes elementos según su forma de ser y llevar las labores diarias. Según Harrison (2001) existen cuatro tipos de culturas dentro de las empresas y las clasifica conforme su orientación:

- Cultura orientada a las normas: las normas tienen que ser estrictamente cumplidas para lograr estabilidad y seguridad en la empresa. Las sanciones se utilizan como castigo por infracción y, se determina funciones y responsabilidades.
- Cultura orientada al poder: los valores están orientados a incrementar su posición en el mercado para ser líderes tomando muy en cuenta la competitividad. Las reuniones se hacen solamente cuando surgen problemas, no incentivan al trabajo en equipo por lo que el trabajo es considerado individual y la información de cada departamento no se comparte.

- Cultura orientada a los resultados: se concentra en ahorrar recursos y en que el trabajo sea eficaz, busca optimizar todos los procesos y da más importancia a las metas de corto plazo.
- Cultura orientada a las personas: el desarrollo tanto personal como profesional de sus empleados es su principal objetivo, para eso inculca valores sociales, motiva la creatividad y busca su satisfacción mediante la inclusión.

Cameron y Quinn (1999, citado en Vivanco y Franco, 2012) plantean que se puede encontrar cuatro tipos de culturas:

- Clan: la empresa con este tipo de cultura es como una gran familia, la gerencia es considerada como un maestro y padre, el trabajo en equipo, el compartir y la participación son muy importantes.
- Adhocracia: las culturas orientadas a la adhocracia incluyen personas muy abiertas a la colaboración y aceptación de nuevos retos. La empresa con este tipo de cultura suele ser dinámica y emprendedora, con un enfoque en la innovación y el continuo cambio.
- Mercado: los resultados son la prioridad en este tipo de cultura organizacional, existe mucha competencia interna ya que los trabajadores buscan cumplir con los objetivos planteados para ser los "ganadores" y vencer a la competencia.
- Jerárquica: las culturas jerárquicas se enfocan en el éxito por la eficiencia y estabilidad, para realizar cualquier actividad se basan en normas establecidas para reducir la incertidumbre. El respeto a las leyes y normas planteadas es muy importante al igual que la obediencia según organización jerárquica.

Por su parte, Denison (1990, citado en Gómez y Rodríguez, 2001) en su modelo plantea cuatro tipos de cultura:

- De adaptabilidad: se enfoca en satisfacer diferentes necesidades con estrategias en el ambiente externo. El cambio y la flexibilidad son esenciales para lograrlo.
- De la misión: la visión compartida del propósito organizacional es el factor más importante.
- Del involucramiento: se enfoca en el involucramiento y participación de los miembros de la empresa.
- De la consistencia: hace énfasis a la propuesta estable y metodológica de hacer negocios.

Entonces, como se puede ver, la cultura se puede clasificar en varios tipos, pero cada organización se rige por una o la combinación de ellas. De manera que, al conocer los tipos de culturas se puede identificar cuál tiene actualmente una organización y cuál resultaría más conveniente adoptar, sabiendo que, estableciendo una cultura acertada, la identidad de la empresa será más fuerte ante los clientes, los colaboradores y la marca.

#### **2.1.4. Herramientas de diagnóstico de cultura**

Para la Universidad ESAN (2015), el diagnóstico de cultura de una empresa se puede llevar a cabo con diferentes enfoques: cualitativo o cuantitativo. La herramienta más utilizada del enfoque cualitativo es la encuesta donde se recolecta información y luego se utiliza para analizar cuantitativamente. También, se usan herramientas como la observación y la entrevista individual, pero se requiere de la creación de un clima de mutua confianza entre los miembros de la empresa y el entrevistador.

Otras herramientas cualitativas que pueden utilizarse son las técnicas proyectivas, el análisis de documentos y las discusiones en grupos pequeños. Al respecto, Bonilla (2021) plantea algunas herramientas útiles para el diagnóstico de una cultura organizacional que se presentan a continuación.

El instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI o *Organizational Culture Assessment Instrument* planteada Cameron y Quinn (1999) que mide la efectividad de una organización dependiendo de si se enfoca interna o externamente y mide también la estabilidad y control contra la flexibilidad y discreción. El cuestionario incluye 24 ítems divididos en cuatro tipos culturales denominados: clan, adhocracia, mercado y jerárquica.

Otra de ellas es el OCI o inventario de cultura organizacional de Cooke y Lafferty (1989), en el que se incluyen 120 ítems que evalúan las creencias y expectativas compartidas. Busca medir el tipo de liderazgo y comportamientos de las personas al momento de actuar dentro de la empresa, también establece que existen tres tipos de cultura; pasivo defensivo, agresivo defensivo y humanista.

Otra herramienta útil es el *Organizational Culture Survey* o encuesta de cultura organizacional en español, planteada por Daniel Denison, consta de 60 ítems que determinan si la cultura se está desarrollando según la estrategia de la empresa. Afina los procesos para plantear patrones de comportamiento que se alineen con los objetivos estudiando las creencias, comportamientos y prácticas que perciben los trabajadores.

En el test de supuestos funcionales de Fischman (2009) presentan dos columnas con 20 afirmaciones relacionadas con la cultura. Esta prueba busca conocer qué tanto las situaciones que se dan actualmente en la empresa se acercan a las situaciones de la cultura que las personas preferirían. Y al final se diferencian cuáles son los supuestos funcionales y disfuncionales instalados en la cultura, se seleccionan los más importantes y se analiza si perjudican o benefician a la empresa.

A esto se agrega lo expuesto por Bonilla (2021) quien propone que adicional a un diagnóstico de cultura se debe realizar alguna de estas acciones para lograr un proceso de medición suficiente:

- La observación al terreno: observar el código de vestido, distribución de las oficinas, decoración y otras dimensiones observables, es fundamental. Presenciar reuniones

sociales o conversaciones fuera de espacios de trabajo, también es otra forma importante de diagnosticar la cultura.

- Contacto y comunicación con otros grupos de interés: en varias ocasiones, se acompaña el diagnóstico de la cultura actual, con la percepción de clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.
- Realizar grupos focales y entrevistas individuales: es una buena práctica reunir personas de diferentes áreas y niveles para preguntarles, en un espacio distendido y agradable, su percepción acerca de los valores de la organización.

Al utilizar cualquier herramienta anteriormente planteada lo que se busca es averiguar cuáles son los aspectos que están frenando el buen desarrollo de una cultura y perfeccionar el funcionamiento de la organización corrigiéndolos y planteando soluciones para llegar al tipo de cultura que los colaboradores preferirían laborar.

### **2.1.5. Estratos de la cultura organizacional**

Estrato se refiere a un “conjunto de elementos que, con determinados caracteres comunes, se ha integrado con otros conjuntos previos o posteriores para la formación de una entidad o producto históricos, de una lengua, etc.” (Real Academia Española, 2020).

Por su parte Chiavenato (2009, citado en Rivera *et al.*, 2018) refiere cuatro estratos dentro de la cultura organizacional y plantea que cuanto más establecido esté el estrato, es más difícil lograr un cambio en las culturas. Los mismos que de desarrollan a continuación:

- Artefactos: se refiere a la tecnología, instalaciones, productos y servicios de la empresa. Se encuentra también el lenguaje y los sistemas formales del grupo social dentro de la organización, como sus objetivos, estrategias, políticas, estructuras que expresan significados propios de cada organización y con ellos se crea un mundo cultural propio (Sánchez *et al.*, 2006, citado en Rivera *et al.*, 2018).

Sabiendo que cuando un estrato está bien constituido dentro de una empresa el cambio va a requerir más esfuerzo, el tener bienes físicos como lo son algunos artefactos la intervención será más complicada ya que se requerirá una venta, mantenimiento o desmonte.

- Pautas de comportamiento: Chiavenato (2009, citado en Rivera *et al.*, 2018) indica que se incluyen las tareas, procesos de trabajo y reglas que existen al interior de una organización. Al ser elementos diarios, la intervención para el cambio de estos podría tomar tiempo.
- Valores y creencias: Rodríguez (2009) y Sánchez, *et al.* (2006) establecen que este estrato se trata de lo que dirige el hacer y decir cotidiano de los empleados como la filosofía, estrategias, ideales, objetivos y vías para alcanzarlos. Estos valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y son punto de referencia para evaluar comportamientos que a medida del tiempo construyen la mente colectiva del grupo social.
- Supuestos básicos: se constituyen por las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos, concepciones y los supuestos que se van incorporando en la mente de los miembros de la organización y se convierten en inconscientes en su comportamiento (Rodríguez, 2009).

En la misma línea, se encuentran los postulados de Hellriegel y Slocum (2009, citado por Vanegas, 2015) al establecer los siguientes estratos que van del núcleo de la empresa al ambiente externo:

- La filosofía y supuestos compartidos: compromete las creencias básicas de percibir la realidad, así como la forma de hacer las cosas.
- Los valores: conformados por las creencias, supuestos y sentimientos colectivos sobre lo correcto, valioso y racional.
- Las conductas compartidas: son las normas y guías de comportamiento.
- Los símbolos: es la forma de expresarse con palabras, gestos e imágenes.

Entonces, es importante tomar en cuenta los diferentes elementos integrados que forman parte de la cultura de una organización ya que son estos los que crean su identidad y al alterarlos o intervenir en ellos pueden provocar grandes cambios beneficiando a la cultura y a la empresa en sí.

#### **2.1.6. Cambios de la cultura**

Según afirman Ibarra y Chávez (2016) las organizaciones que siguen una cultura obsoleta que guía conductas sin aporte y perjudiciales para la empresa, se mantienen en la estabilidad de los automatismos, por eso existen entidades que ignoran las conductas y las que las tienen en cuenta para realizar acciones correctivas. Así, los facilitadores del cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos de tipo poder, control, coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como el respeto por las personas. Esto en cuanto se considera que las personas son responsables, conscientes y comprometidas y que, por ello, deben recibir un trato de reconocimiento y respeto.

De manera que la organización sana ofrece confianza y apoyo con un clima de apertura, de consenso, comparte y escuchan las opiniones, por lo tanto, todo el mundo participa. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio organizacional las personas que se verán afectadas por él, mayor será su compromiso para poner en práctica esas decisiones. Así mismo, estas organizaciones se enfrentan abiertamente a los problemas y a los conflictos reconociendo que no lo hacen todo bien, con lo que estarán en condiciones de entender las exigencias de la mejora continua como la principal competencia clave.

Ibarra y Chávez (2016), por su parte, plantean que para llevar a cabo el cambio en la cultura es necesario:

- Compromiso claro de la dirección: tener conciencia clara del cambio y de la orientación que debe tomar. Ellos son los primeros que tienen que vivir los valores propios alineados con los de la organización y ligados al cambio.

- Objetivo bien definido: saber todo aquello que es realmente importante hoy para la organización. Pensar cómo se contribuye hoy a crear o mantener la situación que se quiere mejorar. Porqué y para qué. Solidez en la definición del objetivo, flexibilidad en el desarrollo operativo. Incentivos a la creatividad y a la innovación que por otra parte deberán ser permanentes.
- Medir el rendimiento del cambio de forma correcta: establecer indicadores claros de mejora, claridad y transparencia en los criterios de intervención.
- Dar importancia a la formación de aspectos relacionados con el propio cambio: creación de un modelo de aprendizaje continuo. Desarrollo de nuevas competencias acordes con el nuevo objetivo cultural.
- Implicar a todas las personas que están relacionadas directa o indirectamente con el proceso.
- Dar más interés a la persona más que su contexto. Perspectiva sistémica.
- Reconocer el trabajo y las recompensas de todo el proceso que se va a iniciar.
- Definir la composición del equipo de seguimiento del cambio en la empresa y el comité de seguimiento.
- Revisión periódica: establecer marco para la realización de un diagnóstico anual de seguimiento.

## **2.2. Relación entre cultura y clima organizacional**

La cultura y el clima organizacional son parte de un proceso que exhibe la interacción de los colaboradores de una empresa con los diferentes factores que la conforman (Segredo *et al.*, 2017). Estos dos aspectos que no son tangibles pero que impactan directamente en el

rendimiento y desempeño laboral deben ser considerados por todos los tipos de empresas ya que de estos dependen los estilos de liderazgo, valores empresariales y relaciones interpersonales que se den dentro de la organización (Ibarra y Chávez, 2016).

La cultura se puede considerar como la base donde se construye una empresa o como la personalidad que influye sobre las características del clima organizacional y sobre todos los aspectos de la vida dentro de la empresa. Depende muy poco de las situaciones individuales, pero tiende a promover la interpretación y el pensamiento de los eventos que ocurren, se preocupa por la macro visión y hace referencia a la ideología, valores y normas reflejados en historias y símbolos de la organización (Universidad ESAN, 2018).

Por otro lado, el clima es algo más superficial y se trata de cómo se siente el empleado al trabajar en la empresa y se puede identificar con las percepciones de los trabajadores respecto a la calidad y las características de la cultura organizacional. El clima se basa en eventos, reacciones e incidentes entre colaboradores y se interesa en la imagen micro; es decir, respecto de sus departamentos y áreas. Se refiere al ambiente psicológico reflejado en las actitudes y percepciones (Universidad ESAN, 2018).

Entonces se comprende, la cultura es la personalidad que representa la imagen de la empresa y el clima tiene que ver con el estado de ánimo o el ambiente que reflejan las percepciones que tienen los trabajadores sobre ella. Por lo que, la cultura tiene que estar construida con una buena estrategia, caso contrario por más bueno que sea el clima laboral, no se logrará el cambio y mejora esperada. Si no hay una cultura organizacional, la empresa no podrá generar una buena táctica y fracasará. Cambiar la cultura es un desafío importante, y se logra si se puede influir en el clima.

### **2.3. Clima organizacional**

El clima consiste en las características del medio ambiente de trabajo que son relativamente permanentes en el tiempo y diferencian a una organización de otras, son percibidas por los colaboradores y repercuten en el comportamiento laboral (Segredo *et al.*, 2017). Para Schneider (1990, citado por Miranda *et al.*, 2011) el clima organizacional es la

visión que tienen los colaboradores de la empresa sobre ella, que se forma por la interacción, las prácticas, los procedimientos y la participación.

Por su parte, Góngora et al. (2012) proponen que el clima de una empresa es la percepción de un conjunto de características que influyen sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los empleados o las percepciones y sensaciones de estos sobre pertenecer a una organización. Proponen también, que es la sensación térmica o el estado de ánimo de la organización. Se lo puede denominar también como clima humano o clima psicológico.

Al respecto, Chiavenato (1999) define al clima organizacional como la propiedad del ambiente organizacional, fenómeno que perciben los miembros de la institución, y que incide directamente en el comportamiento diario de las personas y de la empresa, incluye factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales.

En relación a lo expuesto por los diferentes autores, se reconoce que concuerdan respecto al clima organizacional como la percepción de sus colaboradores sobre sus valores y las formas de actuar que forman un ambiente donde todos son parte, es su realidad de trabajo, por lo que la productividad y los resultados se ven afectados de buena o mala manera por el clima.

### **2.3.1. Importancia del clima organizacional**

Varios componentes se encuentran en las percepciones, en las formas de hacer y pensar del personal de la organización y por cómo les afecta (Kumar *et al.*, 2013 citado por Ramos y Tejera, 2017), es por eso que el estudiar estos componentes es esencial ya que el impacto se puede prever de forma que los resultados no se vean afectados sino se incrementen positivamente.

Para Cuadra y Veloso (2007, citado por Manosalvas, 2015) los resultados de su investigación sobre valoración de clima organizacional mostraron cambios positivos en la

satisfacción laboral, con disminución de estrés e incremento del liderazgo; lo que provocó menos accidentes, menor número de días no trabajados y un aumento de la productividad.

Al igual que Ramihic (2013, citado por Manosalvas, 2015) quien demostró que intervenir en un clima organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral, pues en su estudio establece que el 86,6% de las mejoras en la satisfacción laboral se dan por cambios en el clima organizacional.

Planteado esto, es importante estudiar el clima y descubrir cuáles son estas percepciones que influyen directamente en las personas dentro de la empresa, para asegurar un ambiente laboral que aporte a mantener al personal motivado y cuya satisfacción crezca constantemente para provocar mejoras como las antes mencionadas.

### **2.3.2. Componentes del clima organizacional**

Los componentes del clima de una organización son los elementos que pueden afectar de una u otra forma a la organización. Se identifican como los que son importantes ya que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos y por otro lado los elementos del ambiente que se interponen a la eficacia de la empresa (Maldonado, 2009).

Además, el clima organizacional tiene componentes subjetivos y objetivos. Los componentes subjetivos son relativos a los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y motivación, que se relacionan con el propio grupo de trabajo, el supervisor, jefe o con los miembros de los grupos que comparten el mismo ámbito de trabajo (Gan y Berbel, 2007). Según Gan y Berbel (2007) los componentes del clima tipo subjetivos son:

- **Liderazgo:** es la capacidad de perseguir objetivos por medio de acciones no coercitivas. El estilo que se tenga en la empresa determina que tan bueno ha sido el trabajo.
- **Participación:** posibilidad de influencia personal en procesos colectivos. Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores.

- Autonomía: grado de libertad de la organización en la empresa. Es el poder tomar decisiones en el puesto de trabajo individual. Se asocia al bajo control.
- Valor de la comunicación: existencia de buen comportamiento organizacional con canales para compartir.

Por otro lado, Gan y Berbel (2007) explican que los componentes objetivos son relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo como las instalaciones, los recursos, las formas y métodos de trabajo, etc., y se describen a continuación:

- Condiciones físicas y de prevención de riesgos laborales: prevención de condiciones de trabajo. Se pone atención sobre todo a las medidas de ergonomía.
- Resumen-salario: relación con la remuneración y el reconocimiento.
- Diseño de puestos: evita la dificultad de saber las funciones de cada puesto. Prevé las necesidades del trabajador.
- Procesos, procedimientos, facilitadores: procedimientos, tecnologías de la información y comunicación e instrucciones que favorecen al buen clima organizacional.

El clima organizacional es un fenómeno dinámico en donde los componentes objetivos y subjetivos deben ser identificados ya que como se menciona, pueden ayudar a la empresa a mejorar o por otro lado perjudicar tanto el logro de los objetivos como la creación de un ambiente que influye en el rendimiento de todos los que conforman la organización.

### **2.3.3. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional están conformadas por las características que se pueden medir y que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la empresa. Es importante conocerlas para poder llevar a cabo un correcto diagnóstico y descubrir cuáles son los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval, 2004).

Según Brunet (2011) existen cuatro dimensiones del clima organizacional:

- Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
- Tipo de recompensa: se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Por otro lado, Sandoval (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada.

Por último, Litwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende las siguientes dimensiones:

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
- Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Los autores antes mencionados plantean varias y diferentes dimensiones, pero todas tienen una influencia que puede ser medida en el ambiente de la organización. De estas dimensiones dependen de que el clima de una empresa sea llevadero o complicado causando una desmotivación que luego será un problema colectivo que perjudique a la empresa en varios ámbitos. Para elegir el conjunto de dimensiones a ser estudiadas se debe tomar en cuenta el tipo y naturaleza de la organización para elegir las más convenientes a evaluar.

#### **2.3.4. Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional**

Para Morales (2018) las herramientas para el diagnóstico de clima organizacional buscan medir el ambiente de una empresa y clasificar tipos de organizaciones por lo que plantea diferentes modelos para medir el clima laboral como:

- Profile of an Organization de Halpin y Croft.
- Test de CO (TECLA) de la Universidad de los Andes.

- Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) de la Universidad del Rosario de Bogotá.
- Encuesta ECO (Estudio de clima organizacional) de Fernando Toro.

El modelo *Profile of an Organization* o OCDQ que son las siglas de *Organizational Climate Description Questionnaire*, o en español cuestionario de descripción del clima organizacional, fue creado por Halpin y Croft en 1963, realizaron investigaciones previas en relación con el concepto de liderazgo, es por eso que esta dimensión es la más importante en este instrumento. Existe una versión actualizada realizada por Hoy y Clover en el año 1986.

El Test de CO (TECLA) o test de clima organizacional de la Universidad de los Andes, fue desarrollado en Colombia por Hoyos y Bravo en el año 1974, basándose en conceptos propuestos por Litwin y Stringer. Clasificaron 8 dimensiones del clima organizacional; conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. Estas, a su vez, se relacionan significativamente con las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación de Mc Clelland. (Castillo *et al.*, 2011).

El instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) nace en el año 1980 por un investigador y un grupo de estudiantes de la Universidad del Rosario, con una validación estadística y aplicaciones en 58 empresas en Colombia para luego proponer un software en el que se definió los parámetros de medición. Es un instrumento sólido que en la actualidad permite una investigación aplicada a través de la consultoría ayudando a las empresas a identificar las causas que originan percepciones buenas o malas del clima organizacional por parte de los empleados (Álvarez, 2009).

El estudio del clima organizacional (ECO) por Fernando Toro basa su metodología en áreas del conocimiento como el comportamiento y desarrollo organizacional, y el método científico de investigación. Mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de información, primaria y secundaria, se definen los niveles de satisfacción, involucramiento y compromiso del personal, así como las condiciones institucionales del proceso de

planificación; estructura organizacional; políticas de recursos humanos; infraestructura y sistemas de información (Cardona y Aguirre, 2010).

Existe también el cuestionario Clima 18 creado por Mariela Díaz Pinilla y la Fundación Gestión Humana en Colombia que plantea una serie de situaciones que pueden o no darse en una empresa, tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para que contribuya a establecer su nivel de satisfacción respecto a 18 variables de estudio del clima (Cardona y Aguirre, 2010).

Echezuria y Rivas (2001) proponen la encuesta de Litwin y Stringer, su formato original fue elaborado y validado por ellos mismos en el año 1968, con una revisión y adaptación para empresas privadas en el año 2001. Está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta.

Villegas, García, y Hernández (2018) proponen que este modelo concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales con cierta complejidad social, simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales y hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes. De acuerdo a su criterio el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer tiene las siguientes características:

- Las influencias ambientales organizacionales son generales.
- La historia, la tradición y el estilo de liderazgo influyen en la motivación y conducta del personal.
- Los individuos pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos.
- Las condiciones del clima caen con el tiempo y sufren cambios temporales.
- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

- Una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

### **2.3.5. Métodos de levantamiento de información para clima organizacional**

Naranjo y Zamora (2018) plantean que el levantamiento de la información es una serie de procesos donde el consultor recolecta información esencial de varias áreas de la organización, para conocer la situación actual y poder realizar un diagnóstico. Proponen que es imperioso hacer el levantamiento de información de la manera más adecuada posible, ya que las condiciones ambientales y de tiempo influyen al momento de obtener información.

Según Morales (2018) existen diferentes métodos de levantamiento de información para clima de una empresa:

- La observación: consiste en la observación directa del jefe hacia los empleados, para detectar aspectos en el ambiente de trabajo que están generando molestias o descontentos. Para Naranjo y Zamora (2018) la observación es una técnica donde el responsable de levantar la información, haciendo uso de sus sentidos, puede describir y detallar situaciones reales observando las funciones de cada colaborador y su dinámica laboral para así obtener datos relevantes con relación a su calidad de vida laboral.
- Grupos focales: son charlas de 6 a 12 participantes con un moderador que va desarrollando preguntas sobre aspectos puntuales de la organización buscando generar confianza en el personal para que éste plantee la situación actual de la empresa. Para Caviglia (2015) los grupos focales se han vuelto esenciales para conocer las percepciones del público objetivo ya que se plantean distintas preguntas según las metas que se establezcan y extraen información del seno de la empresa, sobre todo sobre cómo son las relaciones dentro de la organización.
- Entrevistas: suelen ser individuales o grupales enfocándose en aspectos más puntuales de la organización. Se logra conocer las condiciones laborales. De acuerdo con Naranjo y

Zamora (2018) la entrevista recolecta información sobre un tema determinado mediante una conversación entre el entrevistador y un colaborador para conocer las opiniones, percepciones, interpretaciones que manifiesta y los motivos de sus actos.

Troncoso (2018) menciona que la entrevista es un instrumento de recolección cualitativo para obtención de datos enriquecedores para el quehacer investigativo ya que facilita la obtención de información permitiendo a los sujetos explayarse en sus ideas en comparación con los instrumentos cuantitativos que son datos específicos, y permite escuchar las opiniones de las personas con mayor profundidad.

Al respecto, Rodríguez (2009) plantea el uso del cuestionario, visto este como el conjunto de preguntas que se entrega a numerosas personas para ser respondidas con la finalidad de obtener información sobre datos relevantes. Los cuestionarios de clima laboral son importantes como herramientas de diagnóstico para las áreas de gestión de personas y para los líderes de una organización pues ayudan a mejorar el desempeño para que el negocio funcione dando como resultados diferentes factores que pueden ser analizados en conjunto o por separado.

Ante lo expuesto, es posible explicar que existen diferentes métodos de levantamiento de información, sin embargo previo a su elección, es preciso conocer a la empresa a ser estudiada, esto contribuirá en la obtención de información verdadera que pueda ser utilizada de forma útil para el diagnóstico de clima de una empresa, si la información recolectada no es verídica, entonces un estudio o investigación no tendría sentido y se llegarían a resultados o recomendaciones incorrectas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el capítulo 3 expone cómo se hizo posible el estudio de la cultura de la estación de servicios Sociogas, la herramienta utilizada, población estudiada, resultados obtenidos, y el comparativo entre la cultura actual y la deseada de los trabajadores de la gasolinera.

Finalmente, se presenta la declaratoria de cultura para que así se pueda comprender la situación que actualmente se está dando en la empresa y si es necesario recomendar medidas esperando que estas sean el punto de partida para la toma de decisiones de la gerencia, permitiendo su mejoramiento y por lo tanto el desarrollo de los empleados para conseguir mejores resultados.

#### **3.1. Metodología**

La investigación emplea métodos cualitativos y cuantitativos que brindan información sobre aspectos de la cultura organizacional, ya que cada empresa tiene una cultura que la distingue e identifica de otras. Para encontrar cuál es la cultura de la estación de servicios Sociogas y llevar a cabo la investigación se utilizó, con previa autorización de la empresa, la herramienta de evaluación *Organizational Culture Assessment Instrument* o más conocida por su sigla OCAI, creada por Cameron y Quinn en el año 1999.

Este cuestionario de autoevaluación permite identificar si la cultura es tipo: clan, adhocrática, burocrática o de mercado. Consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Cada una de estas dimensiones tiene cuatro alternativas que representan a las cuatro culturas, siendo A la cultura tipo clan, B la cultura tipo adhocrática, C la cultura tipo jerárquica, y la D la cultura mercado.

Para ello, se empleó una escala ipsativa en donde los colaboradores de la estación tuvieron que dividir 100 puntos entre cuatro opciones, primero dando el mayor valor (40) a la que más creían que se parece a la organización donde laboran actualmente y el menor valor

(10) a la que piensan que no se aplica en la estación de servicios. Igualmente dieron el mayor (40) y menor (10) valor a la alternativa que preferirían o no que se dé en la organización en el futuro. Una vez obtenido los datos, se selecciona el resultado mayor entre los valores promedio, identificando así la cultura organizacional existente y la deseada.

Para aplicar los cuestionarios se reunió a los trabajadores en diferentes ocasiones y por turnos, se les explicó conjuntamente cómo funciona el cuestionario, para qué sirve y cómo deben responderlo. Para que ninguno de los trabajadores quede excluido del diagnóstico, se controló con una lista de registro de empleados. Como cada turno cuenta con tres trabajadores encargados de las islas de la estación de servicios, entre ellos también tuvieron que turnarse para no dejar sin atención al público tomando como máximo 20 minutos por persona para completar el cuestionario.

Los resultados de los cuestionarios OCAI aplicados anónimamente, se procesaron en Microsoft Excel enumerando cada cuestionario del 1 al 13, luego se procedió a tabular datos por dimensión, pregunta y, cultura actual y preferida. Primero, en una hoja de cálculo donde se puedan visualizar todas las respuestas para evitar equivocaciones y por lo tanto evitar un resultado falaz y luego en tablas para obtener sumatorias y promedios.

Una vez completas las tablas se procedió a realizar un gráfico de columnas y uno radial que muestran la orientación de los resultados hacia algún tipo de cultura establecida por los autores de la herramienta utilizada (Cameron y Quinn, 1999).

### **3.2. Población**

La población del análisis de cultura consta de los 13 colaboradores de la estación de servicios Sociogas, 10 de ellos de la parte operativa y 3 de la administrativa. Excluyendo al jefe superior en este caso, el gerente propietario.

### 3.3. Resultados

**Tabla 1**

*Tabulación de datos de la cultura actual*

<b>Tabulación de datos cultura actual</b>							
33.08	<b>1<sup>a</sup></b>	31.54	<b>1B</b>	19.23	<b>1C</b>	16.15	<b>1D</b>
30.00	<b>2<sup>a</sup></b>	30.00	<b>2B</b>	14.62	<b>2C</b>	25.38	<b>2D</b>
32.31	<b>3<sup>a</sup></b>	17.69	<b>3B</b>	21.54	<b>3C</b>	27.69	<b>3D</b>
28.46	<b>4A</b>	23.08	<b>4B</b>	25.38	<b>4C</b>	23.08	<b>4D</b>
27.69	<b>5A</b>	30.77	<b>5B</b>	19.23	<b>5C</b>	22.31	<b>5D</b>
32.31	<b>6A</b>	21.54	<b>6B</b>	28.46	<b>6C</b>	17.69	<b>6D</b>
183.85	<b>Suma</b>	154.62	<b>Suma</b>	128.46	<b>Suma</b>	132.31	<b>Suma</b>
30.64	<b>Promedio</b>	25.77	<b>Promedio</b>	21.41	<b>Promedio</b>	22.05	<b>Promedio</b>

*Nota.* La tabla muestra los promedios de todas las preguntas de las 6 dimensiones y las sumatorias y promedios por tipo de cultura que se está dando en la actualidad en la estación de servicios.

**Tabla 2**

*Tabulación de datos de la cultura preferida*

<b>Tabulación de datos cultura preferida</b>							
29.23	<b>1A</b>	31.54	<b>1B</b>	20.77	<b>1C</b>	18.46	<b>1D</b>
24.62	<b>2A</b>	24.62	<b>2B</b>	23.85	<b>2C</b>	26.92	<b>2D</b>
36.92	<b>3A</b>	20.00	<b>3B</b>	16.92	<b>3C</b>	26.15	<b>3D</b>
40.00	<b>4A</b>	23.08	<b>4B</b>	20.77	<b>4C</b>	16.15	<b>4D</b>
34.62	<b>5A</b>	29.23	<b>5B</b>	16.15	<b>5C</b>	20.00	<b>5D</b>
37.69	<b>6A</b>	28.46	<b>6B</b>	22.31	<b>6C</b>	11.54	<b>6D</b>
203.08	<b>Suma</b>	156.92	<b>Suma</b>	120.77	<b>Suma</b>	119.23	<b>Suma</b>
33.85	<b>Promedio</b>	26.15	<b>Promedio</b>	20.13	<b>Promedio</b>	19.87	<b>Promedio</b>

*Nota.* La tabla muestra los promedios de todas las preguntas de las 6 dimensiones y las sumatorias y promedios por tipo de cultura que se desea se de en la estación de servicios.

**Tabla 3***Resultados globales de la cultura actual*

<b>Resultados globales cultura actual</b>			
	<b>Tipo de cultura</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedios</b>
<b>A</b>	Clan	183.85	30.64
<b>B</b>	Adhocrática	154.62	25.77
<b>C</b>	Mercado	128.46	21.41
<b>D</b>	Jerárquico	132.31	22.05

*Nota.* La tabla muestra los puntajes y promedios de todos los tipos de cultura que podían darse actualmente en la estación de servicios Sociogas.

**Tabla 4***Resultados globales de la cultura preferida*

<b>Resultados globales cultura preferida</b>			
	<b>Tipo de cultura</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedios</b>
<b>A</b>	Clan	203.08	33.85
<b>B</b>	Adhocrática	156.92	26.15
<b>C</b>	Mercado	120.77	20.13
<b>D</b>	Jerárquico	119.23	19.87

*Nota.* La tabla muestra los puntajes y promedios de todos los tipos de cultura que se podrían dar en un futuro en la estación de servicios Sociogas.

En la siguiente tabla se puede observar de forma resumida los resultados de los cuestionarios OCAI aplicados a los trabajadores de la estación de servicios Sociogas.

**Tabla 5**

*Tabla resumen de datos de la cultura actual y preferida*

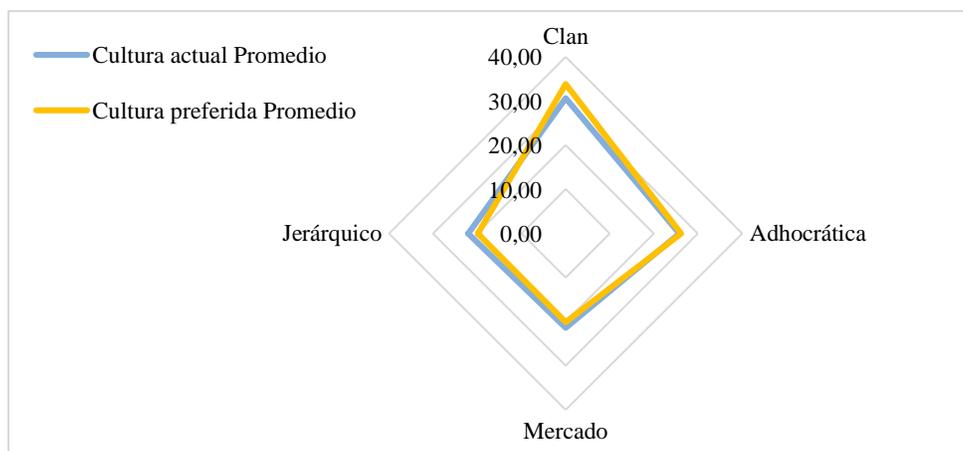
<b>Tabla resumen</b>				
	<b>Cultura actual</b>		<b>Cultura preferida</b>	
	<b>Puntaje</b>	<b>Promedio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedio</b>
<b>Clan</b>	183.85	30.64	203.08	33.85
<b>Adhocrática</b>	154.62	25.77	156.92	26.15
<b>Mercado</b>	128.46	21.41	120.77	20.13
<b>Jerárquico</b>	132.31	22.05	119.23	19.87

*Nota.* Resultados (Puntaje y promedio) de los cuestionarios OCAI aplicados a los trabajadores de la estación de servicios Sociogas por cultura actual y preferida.

En la tabla 5 se puede observar que los puntajes más altos tanto en cultura actual y preferida son los de cultura tipo clan, siendo sus puntajes de 183,85 y 203,08 respectivamente. Luego, en la cultura actual le sigue la cultura adhocrática con un puntaje de 154,62 seguido por la cultura tipo jerárquico con un puntaje de 132,31 y por último la tipo mercado con un puntaje de 128,31. Por otro lado, en la cultura preferida le sigue la adhocrática con un puntaje de 156,92 luego la tipo mercado con 120,77 y al último la jerárquica con un puntaje de 119,23.

**Figura 3**

*Análisis general del tipo de cultura organizacional*



*Nota.* La figura 2 presenta los resultados de la cultura actual y preferida de la estación de servicios Sociogas donde las líneas se acercan a la punta que promedio más alto tenga.

Cómo se puede observar en el gráfico los resultados obtenidos indican que hay una coherencia entre la cultura actual de clan con un 30.64 y la cultura preferida igualmente de clan con un 33.85, pues los dos valores son los más altos entre todos los tipos de culturas, reflejando de este modo, que la cultura de Sociogas es muy robusta.

### **3.3.1. Declaratoria del tipo de cultura de Sociogas**

La estación de servicios Sociogas cuenta con una cultura tipo clan donde según Cameron y Quinn (1999) a la empresa se le considera como una familia y a la jefatura se le visualiza como a un buen padre y guía. El éxito se da por la lealtad, compromiso mutuo, interés por el desarrollo humano, trabajo en equipo y confianza, haciendo que los colaboradores tengan oportunidad de compartir mucho entre ellos.

Según Cameron y Quinn (1999) el estilo de dirección en una cultura tipo clan mantiene una mentalidad abierta y basa su estrategia en los acuerdos y en la participación creando una cultura familiar. El ambiente de la empresa se caracteriza por ser agradable, participativo, con un alto grado de confianza, de apertura y socialización. Tiene una orientación interna fuerte y un control flexible, sus principales características son los valores y objetivos compartidos, normas de lealtad y consenso.

Los colaboradores de una empresa con cultura tipo clan enfatizan el sentirse bien y están orgullosos de formar parte de la organización y eso los hace sentir responsables de los actos que realizan ante ella, sintiendo una obligación que va más allá de una recompensa o sueldo. Además, los trabajadores que van más tiempo en la empresa se presentan como mentores y como ejemplo para los nuevos ingresos y para el resto del personal.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se especifica la metodología empleada para el diagnóstico del clima laboral de la empresa y la población a estudiarse, ya que es importante conocer cómo se llevó a cabo la investigación. También se presenta la herramienta utilizada para la recopilación de los datos que sirvió para conocer las percepciones de los trabajadores acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo.

Para terminar, se exponen los resultados de las 9 dimensiones del clima laboral y un resultado global que incluye los datos de todas estas para poder entender cuál es la situación actual de la empresa respecto al ambiente que se está viviendo diariamente en las instalaciones y en la interacción entre compañeros de trabajo. Así, al conocer los factores positivos y negativos, se pueden proponer planes más certeros que permitirán superar los aspectos perjudiciales y aumentar su satisfacción para mejorar la productividad con trabajo más eficiente.

#### **4.1. Metodología**

En el diagnóstico del clima organizacional de la estación de servicios Sociogas, se aplicó el método cuantitativo por medio del recurso metodológico conocido como cuestionario con 53 enunciados de los autores Litwin y Stringer. Este permitió obtener información y datos confiables ayudando a entender de manera general y específica cuál es la situación actual que está viviendo la empresa sobre las características del medio ambiente de trabajo que se perciben directa e indirectamente por los colaboradores.

Para realizar los cuestionarios se visitó a la empresa en diferentes ocasiones y horarios, ya que la estación de servicio labora las 24 horas del día y los trabajadores hacen turnos rotativos cada 8 horas, siendo estos de 6am a 2pm, 2pm a 10pm y 10pm a 6am. Además, se brindó a los colaboradores la capacitación sobre la herramienta y su forma de calificación.

Es preciso mencionar que debido a la situación actual por la pandemia del Covid-19 se realizaron los cuestionarios individualmente para cumplir con las disposiciones de distanciamiento social y evitar cualquier posible contagio o aglomeraciones, además para no interrumpir el trabajo normal los cuestionarios fueron respondidos en horarios de trabajo, estos duraban máximo 30 minutos. También se brindó ayuda en caso de dudas sobre los enunciados.

La recopilación de los datos se controló con una nómina de empleados para que todos sean parte del diagnóstico. Una vez recogida toda la información se procedió a tabular en el programa Microsoft Excel las respuestas de los 13 colaboradores donde los ítems positivos. Se puntuaron de 1 a 4 puntos siguiendo lo propuesto por los autores de la herramienta, siendo: muy de acuerdo: 4; de acuerdo: 3; en desacuerdo: 2; muy en desacuerdo: 1. En el caso de los enunciados negativos, la categorización fue: muy de acuerdo: 1; de acuerdo: 2; en desacuerdo: 3; muy en desacuerdo: 4.

Después, se procedió a sacar promedios por pregunta y a la vez el de cada ítem por dimensión para obtener el panorama global.

#### **4.1.1. Herramienta de recolección de datos**

Para escoger la herramienta que haga posible el diagnóstico de clima en la estación de servicios Sociogas se presentó opciones para que la gerencia analice cuál creía más conveniente.

Tomando en cuenta la cultura organizacional, la empresa decidió que el estudio se realice con el instrumento creado por los autores Litwin y Stringer en el año 1968 y actualizado por Echezuria y Rivas en el año 2001, que contiene 53 preguntas que corresponden a 9 diferentes dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad) que se responden con una escala de Likert desde el muy en desacuerdo hasta el muy de acuerdo. A continuación se presenta la estructura de la herramienta.

- La dimensión estructura cuenta con las siguientes 10 preguntas:

1.	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

De las cuales las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 10 son positivas y las preguntas 7, 8 y 9 negativas.

- La dimensión responsabilidad cuenta con 7 preguntas:

11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

De las cuales 4 son positivas, siendo estas las preguntas: 12, 13, 14 y 15, y 3 negativas: 11, 16 y 17.

- La dimensión recompensa cuenta con 6 preguntas:

18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21.	En esta organización hay muchísima crítica.
22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23.	Cuando cometo un error me sancionan.

Donde las preguntas 18, 19, 20 y 23 son positivas y las número 21 y 22 son negativas.

- La dimensión riesgo cuenta con las siguientes 5 preguntas:

24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea.

Los enunciados 25, 26 y 28 son positivos y 24 y 27 negativos.

- La dimensión calor cuenta con las siguientes 5 preguntas:

29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33.	Las relaciones jefatura – trabajador tienden a ser agradables.

En donde los enunciados positivos son: 29, 30 y 33 y los ítems negativos son: 31 y 32.

- La dimensión estándares de desempeño cuenta con las siguientes 6 preguntas:

34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35.	La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37.	La jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño.

De las cuales las preguntas 34, 35, 36, 37 y 39 son positivas y la pregunta número 38 negativa.

- La dimensión apoyo cuenta con 5 preguntas:

40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Donde los ítems positivos son: 41, 43 y 44 y los ítems negativos: 40 y 42.

- La dimensión conflicto cuenta con las siguientes 5 preguntas:

45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47.	La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Los enunciados positivos de la dimensión conflicto son: 46, 47 y 48 y los enunciados negativos son: 45 y 49.

- Por último, la dimensión identidad cuenta con 4 preguntas:

50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53.	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.

De las cuales las 2 primeras son positivas y las dos siguientes son negativas.

## 4.2. Población

El cuestionario de diagnóstico de clima fue aplicado al total de colaboradores de la estación de servicios, conformado por 10 empleados del área operativa y 3 personas de la administrativa. Excluyendo al jefe superior en este caso, el gerente propietario.

## 4.3. Resultados de clima organizacional de la estación de servicios

### Sociogas

Para la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente tabla de ponderaciones otorgada por los autores de la herramienta.

**Tabla 6**

*Cuadro de ponderación*

Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

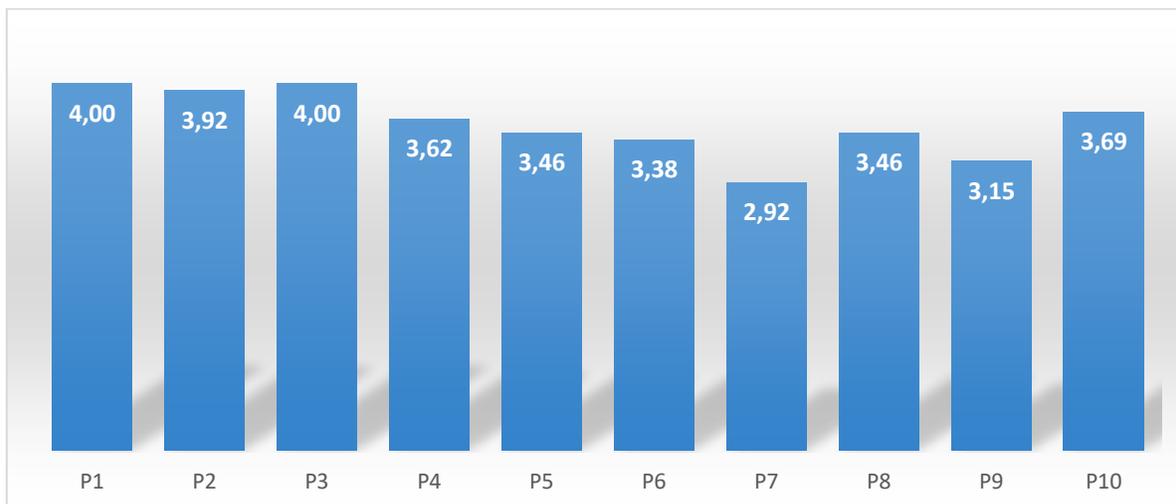
Fuente: Litwin y Stringer (2004).

### 4.3.1. Resultados de la dimensión estructura

La dimensión estructura se relaciona con todas las regulaciones, procedimientos, trámites y jerarquías a las que se rigen los empleados de la empresa (González *et al.*, 2015).

## Figura 4

### Resultados de la dimensión estructura



*Nota.* El gráfico representa los resultados obtenidos de la medición de la dimensión estructura desde la pregunta número 1 hasta la pregunta número 10 del cuestionario de diagnóstico de clima de los autores Litwin y Stringer aplicado en la empresa Sociogas.

Como se puede observar en la figura 4, el enunciado 1 (En esta organización las tareas están claramente definidas) y el enunciado 3 (En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones) obtuvieron un promedio de 4, es decir, el puntaje más alto estando en el rango muy favorable al igual que las preguntas 10 (Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan), 4 (Conozco claramente las políticas de esta organización) y 2 (En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas).

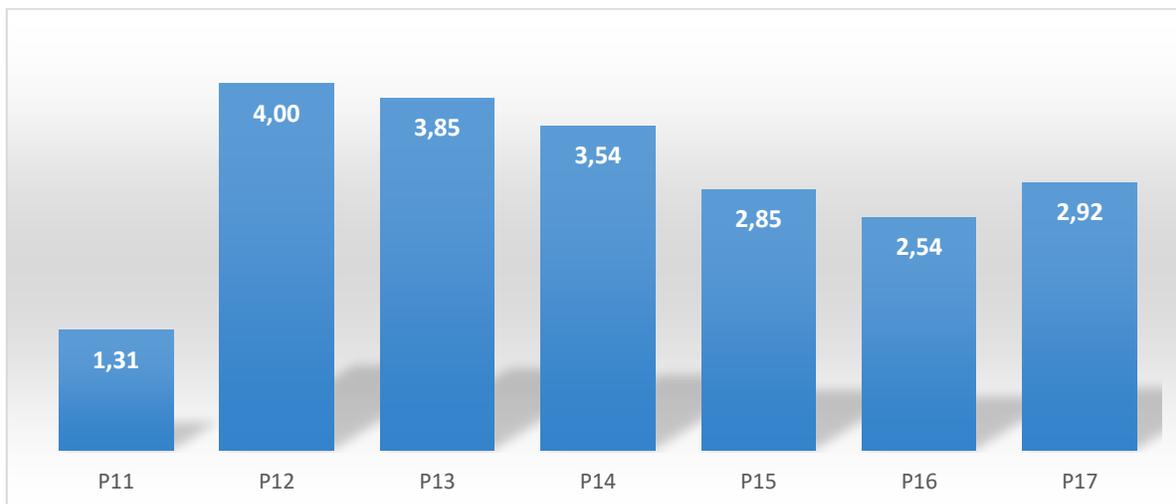
Por otro lado, la pregunta 7 (El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)) es la que obtuvo el menor puntaje de 2,92 estando este en el rango desfavorable.

#### 4.3.2. Resultados de la dimensión responsabilidad

Es la percepción que tienen los empleados de la libertad que se les brinda para tomar sus propias decisiones (González *et al.*, 2015).

## Figura 5

### Resultados de la dimensión responsabilidad



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión responsabilidad desde la pregunta 11 hasta la pregunta 17 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la empresa Sociogas.

La pregunta 12 (Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos) es la que mayor promedio tuvo siendo este de 4,00 es decir en el rango muy favorable, al igual que el enunciado 13 (Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado).

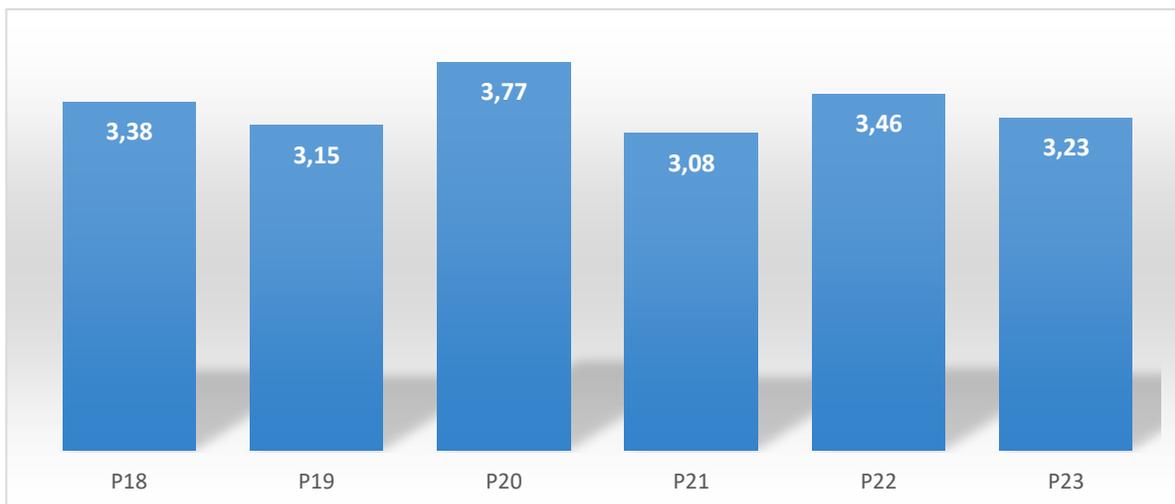
La pregunta número 11 (No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces) obtuvo un promedio de 1,31 siendo el menor de todos y encontrándose en el rango muy desfavorable.

### 4.3.3. Resultados de la dimensión recompensa

Evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por logros en el trabajo (González *et al.*, 2015).

## Figura 6

### Resultados de la dimensión recompensa



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión responsabilidad desde la pregunta 18 hasta la 23 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la empresa Sociogas.

Como se observa en la figura 6, la pregunta 20 (Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo) obtuvo un puntaje de 3,77 siendo el más alto de la dimensión recompensa y el único que se encuentra en el rango de muy favorable.

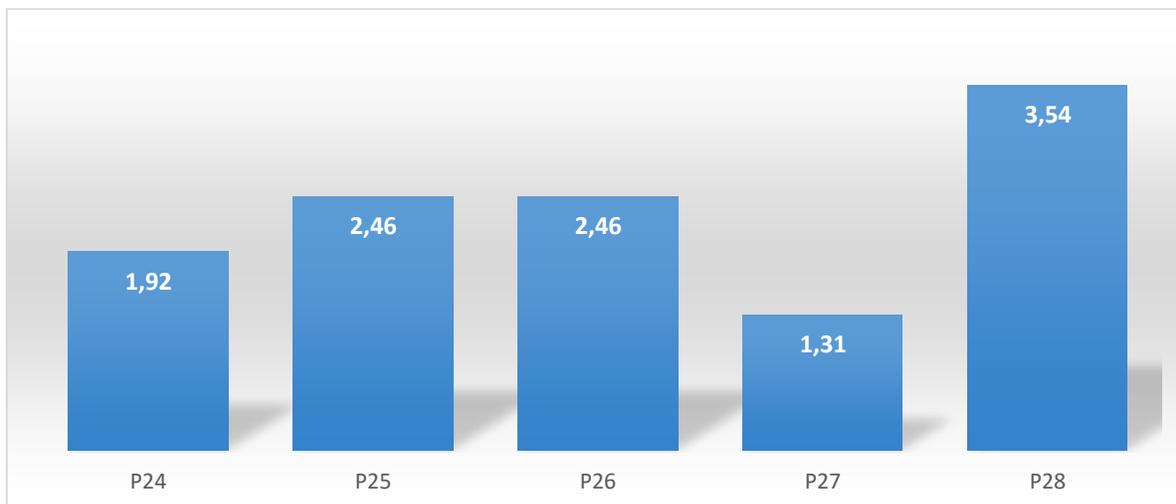
Por otro lado, la pregunta 21 (En esta organización hay muchísima crítica.) obtuvo el resultado menor con un promedio de 3,08 estando en el rango favorable. Al igual que el enunciado 18 (En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda), 19 (Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas), 22 (En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo) y 23 (Cuando cometo un error me sancionan).

#### 4.3.4. Resultados de la dimensión riesgo

Es el sentimiento que tienen los colaboradores sobre desafíos que se presentan mientras realizan sus actividades (González *et al.*, 2015).

## Figura 7

### Resultados de la dimensión riesgo



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión de riesgo desde la pregunta 24 hasta la pregunta 28 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado a la estación de servicios Sociogas.

En la dimensión riesgo, la pregunta 28 (Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea) obtuvo el promedio más alto con un resultado dentro del rango favorable de 3,54. Y la pregunta 27 (La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad) es la que menor promedio tiene con 1,31 encontrándose en el rango de muy desfavorable.

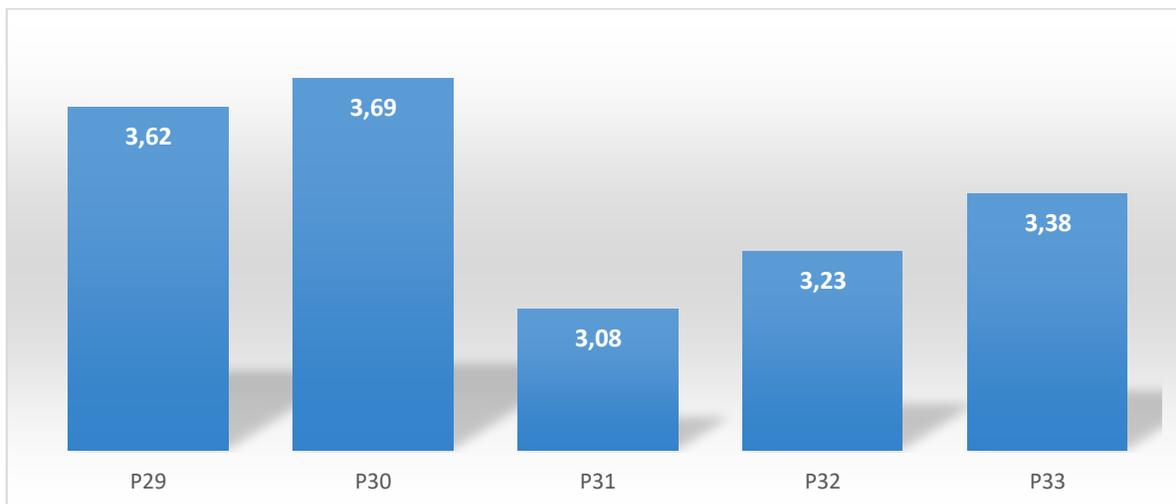
Al igual que las preguntas 24 (La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente), 25 (Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos) y 26 (En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia) que reflejaron una condición desfavorable.

#### 4.3.5. Resultados de la dimensión calor

Destaca la existencia de buenas relaciones entre jefes y empleados (González *et al.*, 2015).

## Figura 8

### Resultados de la dimensión calor



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión calor desde la pregunta número 29 hasta la pregunta 33 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la empresa Sociogas.

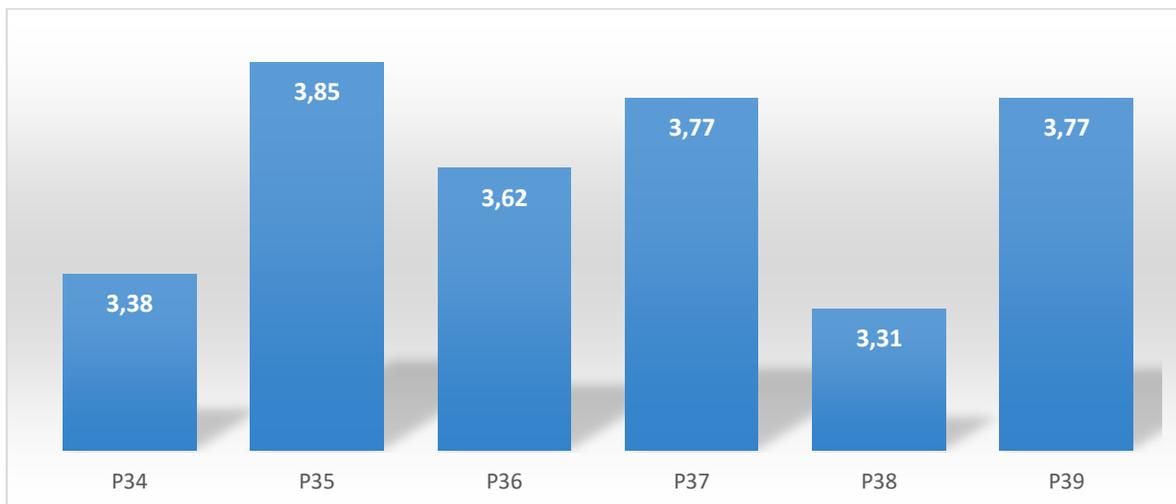
El resultado más alto es de la pregunta 30 (Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones) que obtuvo un promedio de 3,69 dentro del rango muy favorable, en el mismo rango también se encuentra la pregunta 29 (Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa) frente a las preguntas 31 (Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización), 32 (Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí) y 33 (Las relaciones jefatura – trabajador tienden a ser agradables) que obtuvieron puntaje dentro del rango de 3 a 3.5 es decir, favorable.

#### 4.3.6. Resultados de la dimensión estándares de desempeño

Es la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral (González *et al.*, 2015).

## Figura 9

### Resultados de la dimensión desempeño



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión estándares de desempeño desde la pregunta 34 hasta la pregunta número 39 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la estación de servicios Sociogás.

En esta dimensión, el resultado de la pregunta 35 (La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar) es el más alto y se encuentra dentro del rango muy favorable, al igual que los enunciados 39 (Me siento orgulloso de mi desempeño), 37 (La jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien) y 36 (En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal).

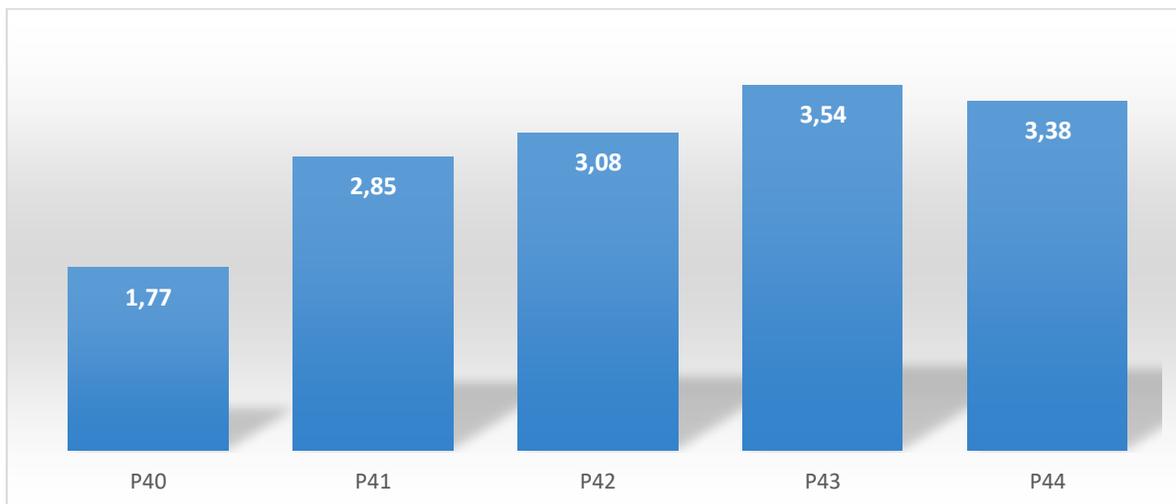
Por otro lado, la pregunta 38 (Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño) obtuvo el resultado más bajo, sin embargo, sigue estando dentro del rango favorable con 3,31 al igual que la pregunta número 34 (En esta organización se exige un rendimiento bastante alto) con un promedio de 3,38.

#### 4.3.7. Resultados de la dimensión apoyo

Evalúa la ayuda mutua entre compañeros de trabajo para enfrentar problemas (González *et al.*, 2015).

## Figura 10

### Resultados de la dimensión apoyo



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión apoyo desde la pregunta número 40 hasta la pregunta número 44 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la estación de servicios Sociogas.

La pregunta 43 (Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil) es la que obtuvo el mayor promedio con 3,54 encontrándose dentro del rango favorable al igual que el enunciado 42 (Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra) y 44 (La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)).

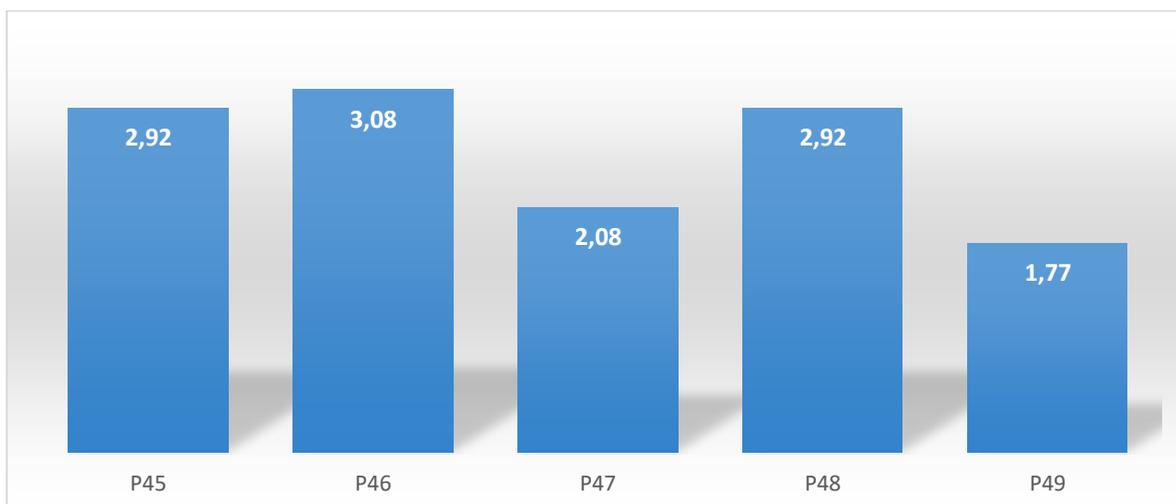
Y la pregunta 40 (Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores) obtuvo un resultado que se posiciona dentro del rango desfavorable siendo este de 1,77.

#### 4.3.8. Resultados de la dimensión conflicto

Evalúa el grado de aceptación de opiniones, aunque no coincidan con su punto de vista (González *et al.*, 2015).

## Figura 11

### Resultados de la dimensión conflicto



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión conflicto desde la pregunta 45 hasta la pregunta número 49 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la estación de servicios Sociogas.

En la dimensión conflicto se obtuvo un puntaje de 3,08 en la pregunta 46 (La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable) siendo el más alto y encontrándose en el rango favorable.

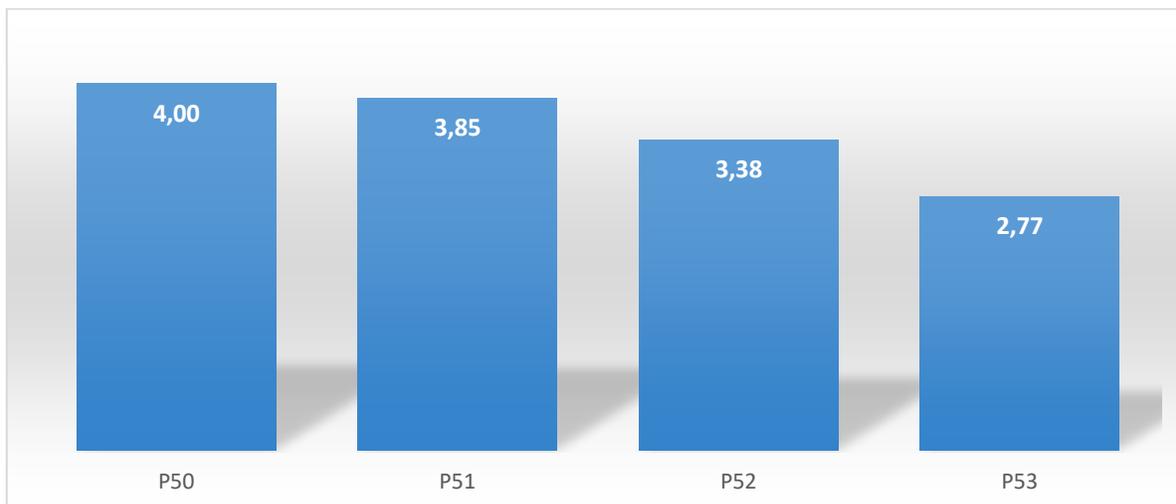
En la pregunta 49 (Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible) por otro lado se obtuvo un resultado en el rango muy desfavorable con un promedio de 1,77 al igual que la pregunta número 47 (La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos) con 2,08.

#### 4.3.9. Resultados de la dimensión identidad

Es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización. (González *et al.*, 2015).

## Figura 12

### Resultados de la dimensión identidad



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de la dimensión identidad desde la pregunta 50 hasta la pregunta número 53 del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la estación de servicios Sociogas.

La pregunta 50 (La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización) obtuvo el puntaje más alto de 4 puntos entrando al rango muy favorable al igual que la pregunta número 51 (Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien) con un promedio igual a 3,85. La pregunta 53 (En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses) obtuvo el puntaje menor de 2,77 estando este en el rango desfavorable.

#### 4.4. Análisis global de las 9 dimensiones de clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados e interpretación de todas las dimensiones del diagnóstico de clima de la estación de servicios Sociogas. Para ello, la interpretación se utilizará una tabla en la que se establece lo siguiente: si el promedio de la dimensión se encuentra dentro del rango muy desfavorable con un promedio menor a 2.5 entonces se pintará de color rojo, si el promedio está dentro del rango de 2.5 a 2.9 entonces se pintará de naranja y se considera desfavorable.

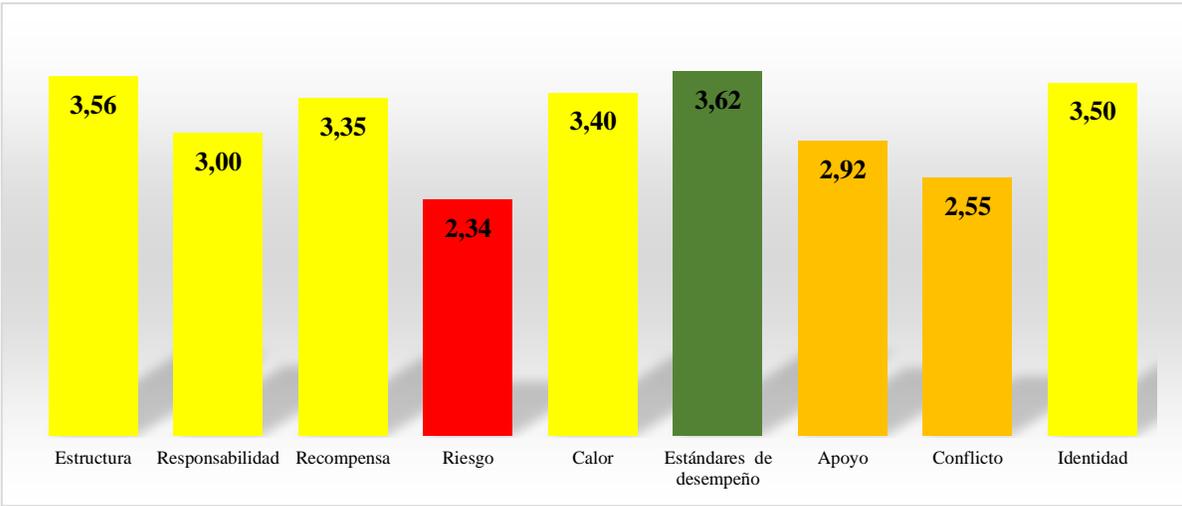
Por otro lado, si el promedio está dentro del rango favorable es decir entre 3.0 y 3.5 entonces se pintará del color amarillo, y por último, si el promedio de la dimensión está dentro del rango muy favorable de 3.6 a 4.0 entonces se pintará de color verde.

**Tabla 7**  
*Cuadro de ponderación con semaforización*

Escala		Ponderación
Menos de 2.5		Muy desfavorable
2.5 a 2.9		Desfavorable
3.0 a 3.5		Favorable
3.6 a 4.0		Muy favorable

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

**Figura 13**  
*Resultados globales*



*Nota.* El gráfico representa los resultados de la medición de todas las 9 dimensiones siendo un total de 53 preguntas del cuestionario de diagnóstico de clima de Litwin y Stringer aplicado en la estación de servicios Sociogas.

Se puede observar en la figura 13 que, entre las 9 dimensiones la que obtuvo mayor promedio es la de estándares de desempeño con un puntaje de 3,62 que según el cuadro de ponderación se considera como muy favorable, seguido de las dimensiones estructura, identidad, calor, recompensa y responsabilidad con 3,56; 3,50; 3,40; 3,35 y 3,00

respectivamente. Todas estas con resultados dentro del rango de favorable en el cuadro de ponderación.

Le sigue la dimensión apoyo con un promedio de 2,92 y la dimensión conflicto con 2,55 considerándose las dos como resultados desfavorables. Por último, la dimensión riesgo es la que menor promedio tuvo entre las 9, siendo este de 2,34 que según el cuadro de ponderación es un resultado muy desfavorable.

## CAPÍTULO 5

### 5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA SOCIOGAS

#### 5.1. Análisis de resultados para la propuesta de plan de acción

La tabla 8 expuesta a continuación, se compone por la escala y ponderación brindada por los autores de la herramienta utilizada para el diagnóstico de clima organizacional, por la distribución de dimensiones según su promedio e incluye también si se propone un plan de mejora o plan de refuerzo.

**Tabla 8**

*Rangos y criterios para el plan de acción*

Escala		Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
Menos de 2.5		Muy desfavorable	Riesgo.	Plan de mejora
2.5 a 2.9		Desfavorable	Apoyo, Conflicto.	Plan de mejora
3.0 a 3.5		Favorable	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Calor, Identidad.	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0		Muy favorable	Estándares de desempeño.	Plan de reforzamiento

Una vez culminada la tabulación de datos, se observa en la tabla 9, todas dimensiones distribuidas según los resultados obtenidos. En el rango de muy desfavorable se cuenta con riesgo por lo que resulta necesario realizar un plan de mejora para esta dimensión, al igual que en el rango desfavorable donde se sitúan las dimensiones apoyo y conflicto.

Por otro lado, se observa que un plan de reforzamiento es necesario para las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, calor, identidad y estándares de desempeño ya que se encuentran en los rangos favorable y muy favorable.

Además, al ser la primera vez que se hace un diagnóstico en la empresa Sociogas, se propone intervenir en el plan de mejora, que según el cuadro mencionado será para las dimensiones riesgo, apoyo y conflicto, dando prioridad a aquellas más bajas en puntaje.

## 5.2. Propuesta de plan de mejora para la empresa Sociogas

**Tabla 9**

*Plan de mejora para clima organizacional*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO DE LA DIMENSION</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD(ES)</b>	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Riesgo	Es el énfasis que siente el trabajador en relación con los retos que se le asignan en el trabajo, es esencial medir esta dimensión ya que está correlacionada con la motivación y la conducta a lo largo del tiempo.	25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.  26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	Hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones dentro de la estación de servicios.	Realizar talleres de toma de decisiones a nivel de jefatura o gerencia.  Proponer proyectos de mejora a los colaboradores para incrementar la motivación laboral.  Implementar planes de incentivos.	Cada 3 meses	Administración	Evaluación de desempeño.
Apoyo	Corresponde a la impresión de los empleados en cuanto a la presencia de un espíritu de ayuda o compañerismo por parte de los subordinantes y otros compañeros de trabajo.	41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.  42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	Mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo para que incremente el desempeño laboral.	Fomentar la comunicación colaborador-superior con talleres de comunicación asertiva y trabajo en equipo.  Implementar métodos de Feedback entre compañeros ofreciendo información sobre resultados y posibles mejoras en todas las áreas.	Cada 3 meses.	Administración	Evaluación de Desempeño.

Conflicto	Es el grado en el que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	47. La jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.  48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Incrementar el liderazgo y la iniciativa a la resolución de problemas asertivamente.	Realizar talleres de liderazgo y empoderamiento para aumentar la confianza de los trabajadores.  Generar confianza entre jefatura y colaboradores mediante reuniones sociales (Agasajos en navidad, celebración de fechas especiales como día del trabajador, etc.) que incrementaran el compañerismo por lo tanto la confianza.	Cada 6 meses.	Administración.  Coach externo.	Diagnóstico de clima.  Evaluación de Desempeño.
-----------	---	---	--	--	---------------	---------------------------------------	---

## Conclusiones

La empresa Sociogas posee un pensamiento estratégico que se fundamenta en satisfacer a los clientes con un producto de calidad y un excelente servicio para cumplir con todas las expectativas y crecer con una rentabilidad que les permita posicionarse en el mercado. Por ello, le empresa plantea diferentes valores que nacen a partir de su esmero en satisfacer tanto a clientes como a empleados, valores como la competitividad, la excelencia, la resolución, entre otros.

El organigrama que maneja la gasolinera actualmente es jerárquico con un total de catorce personas y seis cargos, es decir, posee un diseño piramidal estando en la parte superior quien más autoridad tiene y en la parte inferior personal de administración, un jefe de pista y nueve despachadores. En vista de todo ello llevó a cabo un diagnóstico de cultura y clima organizacional, del cual se pueden concluir los siguientes aspectos.

De acuerdo con la percepción de los colaboradores, la cultura que se está desarrollando es la tipo clan ya que el puntaje de esta fue el mayor siendo de 183.85 puntos. Además, consideran que la cultura que se debería llevar a cabo en la estación de servicios es igualmente la cultura tipo clan en cuanto el puntaje de esta fue el mayor de la cultura deseada siendo de 203,08 puntos.

La cultura organizacional tipo clan, se caracteriza porque prima la confianza y el trabajo en equipo, el tipo de organización es similar al de un grupo familiar donde sobresalen los valores compartidos como el compromiso de los colaboradores con la compañía y viceversa. Su enfoque se dirige hacia los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la participación. La dirección de una empresa con cultura tipo clan posee una mentalidad abierta e incluye y toma en cuenta a los trabajadores preocupándose por su bienestar.

Por otra parte, se obtuvo que la dimensión estándares de desempeño es la que mejor se encuentra dentro del clima laboral encontrándose en el rango de muy favorable. Las dimensiones estructura, identidad, calor, recompensa, y responsabilidad se encuentran dentro del rango favorable, pero, la dimensión apoyo y conflicto se valoró como desfavorable, lo que significa que es necesario aumentar la satisfacción de los empleados

en esos ámbitos. Por último, riesgo ponderado se encuentra en el rango muy desfavorable y tiene el menor promedio.

Ante estos resultados se ha propuesto un plan de mejora para 3 dimensiones del clima organizacional, siendo estas: riesgo, apoyo y conflicto. En la dimensión riesgo se propuso actividades puntuales a realizar con el objetivo de mejorar la toma de decisiones que se da en la gasolinera, entre ellas están el realizar talleres, proponer proyectos e implementar planes.

También, en el caso de la dimensión apoyo se propusieron dos actividades específicas orientadas a fomentar la comunicación e implementar métodos de feedback con el objetivo de mejorar las relaciones entre compañeros e incrementar el desempeño y apoyo de todos los trabajadores en el ámbito laboral. Por último, en la dimensión conflicto se propuso la realización de talleres y reuniones sociales con el objetivo de incrementar el liderazgo, iniciativa y confianza de los trabajadores para decir lo que piensan y lograr tener discusiones abiertas.

Entonces, se puede concluir que el estudio de la cultura y el clima de las organizaciones son procesos estratégicos que se deben hacer para que la empresa pueda, con un ambiente y con factores laborales bien analizados, lograr los objetivos planteados y alcanzar su pensamiento estratégico. Cada empresa forma su tipo de cultura a través del tiempo en el mercado, teniendo cada una diferentes elementos según su forma de ser y llevar sus labores diarias, lo que hará que ninguna empresa sea igual que otra así tengan la misma actividad económica.

También se puede concluir que la cultura y el clima organizacional sí se relacionan ya que los dos impactan directamente en el rendimiento y desempeño de los colaboradores dentro de una empresa. La cultura es la personalidad que representa la imagen de la empresa y el clima organizacional el ambiente que reflejan las percepciones que tienen los trabajadores. El clima de una organización se da por cómo los integrantes la perciben, además sus valores y formas de actuar que tienen impacto sobre la productividad y el logro de metas.

## REFERENCIAS

- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (2018). Controles ARCH. *Revista Recurso*. 1(1), 7-15. <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/Revista-Recurso.pdf>
- Álvarez, P. (2009). Los estudios organizacionales en el abordaje de los determinantes de la Salud. *Revista Cubana de Epidemiología*, 47(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032009000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032009000100006)
- Arriola, M. A., Salas, É., y Bernabé, T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19 (25), 109-127. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7570>
- Bonavia, T., Gasco, V. J. P., y Tomás, D. B. (2009). METODOLOGÍA: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8833>
- Bonilla, P. (9, marzo, 2021). 7 métodos para medir la cultura organizacional de tu empresa. *Ascendo*. [https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional/metodos-medir-cultura-organizacional/#7\\_Metodos\\_para\\_medir\\_la\\_cultura\\_organizacionalnbsp](https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional/metodos-medir-cultura-organizacional/#7_Metodos_para_medir_la_cultura_organizacionalnbsp)
- Borja, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*. 10(1), 139-162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3625135>
- Borràs, X. (29, junio, 2016). El cambio cultural en las organizaciones. *Altavisibilitat*. <https://www.altavisibilitat.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Cardona, P., y Aguirre, A. (2010). Evaluación del clima organizacional en la central hidroeléctrica de Caldas, zona suroccidente. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://core.ac.uk/download/pdf/71396341.pdf>
- Carro, J., Sarmiento, S., y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castillo, L., Lengua, C. y Herrera, P.A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299022819006>
- Caviglia, A.L. (2015). Proceso de gestión del clima laboral con la técnica de focus group. *ECOM CHACO*. 4(3), 1-11.

[http://conie.chaco.gov.ar/ediciones\\_anteriores/2015/publicaciones\\_electronicas/trabajos/3.34.pdf](http://conie.chaco.gov.ar/ediciones_anteriores/2015/publicaciones_electronicas/trabajos/3.34.pdf)

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.  
<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Contreras, B. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. *Revista Universum*, 2(22), 40-56. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)
- Cueva, A. B. C., y Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(01), 59-86. DOI: 10.24133/sigma.v5i01.1204
- Denison, D. R. (1990). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review*, 21, 619-654.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Echezuria, A., y Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Universidad Católica Andrés Bello.  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>
- Fischman, D. (2009). El éxito es una decisión. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe>
- Gan, F., y Berbel, G. (2007). Manual de recursos humanos. Editorial UOC, S.L.
- Gómez, C. F., y Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 115. 1-24. <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Góngora, N., Nóbile, C., y Cicatelli, M. (2012). Propuesta metodológica para el análisis del Clima Organizacional. Un estudio de caso. *Question/Cuestión*, 1(33), 155-169. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1328>
- González, A., Jiménez, A., y Reyes M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*. 14 (2), 25-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5453059>
- González, I. B., Melo, N. A. P., y Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- González, Y., Liquidano, M., y Carlos, C. (2012). Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa de Aguascalientes. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes*. 6(1), 1-30.

- [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12\\_PF657\\_Cultura\\_organizacional\\_Actual.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf)
- Harrison, R. (2001). Conozca la forma de ser de su organización. *ESADE*. 1(11), 1-10. [https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional, liderazgo efectivo, nuevas perspectivas, aprender de la experiencia*. Editorial South Western Cengage Learning.
- Hernández, G.C. (2011). Cultura Organizacional. *Revista identidad organizacional*. 11(4), 69-77. <https://identidadorganizacional.com/identidad-organizacional/io-esencias/carolina-hernandez/>
- Ibarra, J.P., y Chávez, J.J. (2016). Liderazgo y cambio en la organización para la sustentabilidad. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(1), 138-158. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5U4yKuGb4nAJ:https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Iglesias, A. L., y Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&tlng=en)
- Kumar, U., Budhwar, P y Nisha Bamel. (2013). Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application. In 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM). Indian Institute of Management. <http://vslir.iima.ac.in:8080/xmlui/handle/11718/11533>
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Maldonado, S. (2009). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=df794ea6-2a8f-4605-afd6-23918872e733%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4101>
- Manosalvas, C.A. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. 26(1), 5-15. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Miranda, A., Salas, E., González, B., y Maray, F. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(25), 109-127. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413008.pdf>
- Morales, C.F. (2018), Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27621/1/465%20O.E..pdf>
- Naranjo, F.G., y Zamora, J.J. (2018). Manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa de la empresa Cevroos Consultores C. LTDA. en el cantón Quevedo, 2018. UIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8916>

- Payne, R. L. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*.  
[https://books.google.com.ec/books?id=VrdyAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=VrdyAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.  
<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Rahimic, Z., (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.  
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/24224>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima labora en Ecuador. *Acción Psicológica*. 14(2), 225-239.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Real Academia Española. (2020) Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/>
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14(2), 225-239.  
<http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L., y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>
- Rivera, V., y Joliet, I. (2015). Cultura organizacional: métodos de estudio y medición.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12010/3403>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.  
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Salas, F. X. R., Ochoa, O. P. E., Díaz, M. P. R., y Villagómez, J. E. J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 11-33.  
<https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).
- Salcedo, S. S., y Lozano Arrieta, Y. M. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). <http://hdl.handle.net/11227/3314>

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de antropología iberoamericana*. 1(3), 374-397. <https://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 10(27), 1-10. <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Santana, P. J., y Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). <http://hdl.handle.net/10553/57318>
- Segredo, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).
- Segredo, A.M., García, M.A., León, C.P., y Perdomo, V.I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información para la Dirección en Salud*. 13(24), 86-99. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>
- Schneider, B. (1990). *The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass
- Sociogas. (2020). Informe de gestión de Socio Gas Estación de Servicio.
- Troncoso, R.A. (2018). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11448>
- Universidad ESAN. (2015). Cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior. <https://www.ue.edu.pe/>
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., y Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Vanegas, I.J. (2015). Cultura organizacional: métodos de estudio y medición. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3403/Cultura%20Organizacional-M%c3%a9todos%20de%20Estudio%20y%20Medici%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villegas, E., García, C. y Hernández, T.J. (2018). Establecimiento de una política de ciencia y tecnología para la incubación de microempresas innovadoras del conocimiento. *Inclusiones*, 5 (número especial), 19-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927782>
- Vivanco, J., y Franco, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. In *XVII Congreso Internacional de Contaduría*,

*Administración e Informática.*

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. 11 (20), 1-26.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>