



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA JUAN ÁLVAREZ CÍA.
LTDA. Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE
ACCIÓN**

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

Autoras:

Doménica Nathalia Ortega Torres; Paula Mercedes Palacio
Ampuero

Directora:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Lo dedico a mis abuelos Luis, Susana y a mi Solecito que está en el cielo, quienes me han impulsado a ser mejor persona cada día y que debo trabajar mucho y muy duro por lo que quiero. A mis padres Christian y Paola por estar siempre en todo momento. A mis hermanos por enseñarme a crecer como persona y a levantarme a pesar de cualquier cosa que pase. A mi mejor amiga que desde el colegio ha sabido apoyarme en cada situación, a mi Diego por todo el soporte y ayuda que he brindado durante mucho tiempo y darme todo el apoyo que necesitaba.

- *Doménica*

Esta tesis está dedicada a mis padres, quienes han sido un gran soporte, brindándome apoyo y amor a lo largo de mi vida. A mis abuelos, tíos y tías que se encuentran en Cuenca y Guayaquil, quienes siempre han creído en mí y me han brindado su apoyo y compañía de manera incondicional. A mis amigos cercanos, por alentarme, distraerme y levantarme los ánimos cuando más lo necesité. Finalmente, quiero agradecer a mis profesores de la Universidad del Azuay, quienes me han apoyado y me han motivado a crecer tanto personal como profesionalmente, compartiéndome sus conocimientos.

- *Paula*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por haberme dado mucha fortaleza en todo momento. A mi papá Christian y mi abuela Susana, por todo el esfuerzo durante estos años, a mi mami Paola por sus enseñanzas y apoyo. A mis hermanos Daniela, Ariana, Isabel, Mathías y Juanjo por estar siempre y brindarme todo lo necesario para ser la persona que soy ahora. A mis tíos Gabriela, Daniel e Iván, por todo su apoyo y cuidado desde siempre. A mi Paulita que con risas y sufrimiento llegamos hasta aquí, y de manera muy especial a mis dos personas favoritas del mundo por estar ahí, a mi Joaquina Yáñez por su amistad y Diego García por ser un gran apoyo y paciencia durante todo este tiempo y todas sus aportaciones a mi vida para no rendirme nunca.

- *Doménica*

Quiero expresar mi gratitud a mi familia y amigos. A mis padres: Wolfram y Daysi; a mis hermanas Olivia y Daniela, a mis abuelos Wolfram y Mercedes; Johnny y Joice; y Raquel, a mis tíos Hansel y Kenneth, y a mi mamita Fabiola que se encuentra en el cielo, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer siempre en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado a lo largo de mi vida para ser una mujer exitosa siempre. A mi Dome, que con desvelos, risas y preocupaciones logramos concluir con este trabajo en el cual cada avance nos llenaba de orgullo. A Gabriela Jaramillo, Alejandra Narváez y Emilia Malo, quienes me han apoyado de forma incondicional en los buenos y malos momentos al enseñarme lo que significa una verdadera amistad.

- *Paula*

Agradecemos a la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. por brindarnos toda la información para poder realizar el presente trabajo de titulación, en especial a Ximenita y Juanito por ayudarnos desde el primer día. Así mismo, agradecemos a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, especialmente a nuestra directora de tesis, la Psic. María Isabel Arteaga Ortiz, por guiarnos en este camino con paciencia, dedicación, risas y desvelos, por brindarnos el apoyo necesario, no solo como tutora de tesis, sino como docente a lo largo de la carrera, por inspirar en nosotras la adquisición de nuevos conocimientos.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Resumen y Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	3
Introducción.....	3
1.1. Reseña histórica de la empresa.....	3
1.1.1. Organigrama.....	4
1.1.2. Misión, visión y valores.....	7
1.1.3. Línea de Productos y Servicios.....	8
1.1.4. Administración de Recursos Humanos de Juan Álvarez Cía. Ltda.....	11
1.2. Marco Teórico.....	11
1.2.1. Clima organizacional.....	11
1.2.2. Clima organizacional vs. Cultura organizacional.....	12
1.2.3. Importancia de la medición de clima organizacional.....	13
1.2.4. Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional.....	14
CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JUAN ÁLVAREZ CÍA. LTDA.....	19
2.1. Metodología.....	19
2.1.1. Herramienta.....	19
2.2. Aplicación.....	20
2.2.1. Tabulación de datos.....	21
2.3. Resultados.....	21
2.3.1. Dimensión estructura.....	21
2.3.2. Dimensión responsabilidad.....	22
2.3.3. Dimensión recompensa.....	24
2.3.4. Dimensión riesgo.....	25
2.3.5. Dimensión calor.....	26

2.3.6. Dimensión estándares de desempeño	26
2.3.7. Dimensión apoyo.....	27
2.3.8. Dimensión conflicto	28
2.3.9. Dimensión identidad.....	29
2.3.10. Análisis global.....	30
CAPÍTULO 3 PLAN DE ACCIÓN	33
Introducción.....	33
3.1. Análisis para la propuesta de plan de acción.....	33
3.2 Propuesta de plan de mejora.....	34
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama General de Juan Álvarez Cía. Ltda.	6
Figura 2 Termotanques domiciliarios e industriales personalizados.....	9
Figura 3 Paneles solares térmicos.....	9
Figura 4 Duchas eléctricas.....	9
Figura 5 Cocina 2 quemadores	10
Figura 6 Cocina 4 quemadores	10
Figura 7 Cocina 6 quemadores	10
Figura 8 Dimensión estructura	22
Figura 9 Dimensión responsabilidad	23
Figura 10 Dimensión recompensa	24
Figura 11 Dimensión riesgo	25
Figura 12 Dimensión calor	26
Figura 13 Dimensión estándares de desempeño.....	27
Figura 14 Dimensión apoyo	28
Figura 15 Dimensión conflicto	29
Figura 16 Dimensión identidad	30
Figura 17 Gráfico global.....	31

Índice de Tablas

Tabla 1 Líneas de productos de la empresa	8
Tabla 2 Puntuación para las preguntas del cuestionario	21
Tabla 3 Escala para la interpretación de resultados del diagnóstico de clima organizacional.....	21
Tabla 4 Escala para la interpretación de resultados globales	30
Tabla 5 Tabulación global	31
Tabla 6 Escala para propuesta de acción	33
Tabla 7 Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión conflicto	35
Tabla 8 Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión recompensa.....	36
Tabla 9 Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión riesgo.....	37
Tabla 10 Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión apoyo.....	38
Tabla 11 Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión responsabilidad.....	39

RESUMEN

Esta investigación se enfocó en el análisis del clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. La base bibliográfica para este trabajo fue de los autores Litwin y Stringer quienes con su metodología de encuesta ayudaron a obtener datos y los resultados se presentaron mediante gráficos, analizando nueve dimensiones de la herramienta que reflejaron la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral. Los hallazgos más relevantes incluyeron la necesidad de mejorar en la dimensión conflicto que se encontró dentro del rango de muy desfavorable, y las dimensiones de riesgo, recompensa y responsabilidad que correspondieron al rango de desfavorable. Para estos resultados, en este trabajo se propuso un plan de acción para que al momento que la empresa lo aplique, pueda mejorar su clima laboral.

Palabras clave: clima organizacional, diagnóstico, dimensiones, encuesta, litwin y stringer, percepción del trabajo, plan de acción.

ABSTRACT

This research focused on the analysis of the organizational climate of the company Juan Álvarez Cía. Ltda. The bibliographic basis for this work was the authors Litwin and Stringer who with their survey methodology helped to obtain data and the results were presented through graphs, analyzing nine dimensions of the tool that reflected the perception that the collaborators have about their work environment. The most relevant findings included the need for improvement in the conflict dimension, which was found to be in the very unfavorable range, and the dimensions of risk, reward and responsibility, which corresponded to the unfavorable range. For these results, an action plan was proposed in this work so that when the company applies it, it can improve its work environment.

Keywords: action plan., diagnosis, dimensions, job perception, litwin and stringer, organizational climate, survey.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Las empresas se interesan cada vez más en la aplicación de herramientas que beneficien los procesos internos y por ende la calidad de los mismos, en este marco también se da atención e importancia a los colaboradores y las relaciones de estos con la entidad. Es así como se comprende que el clima organizacional es un factor considerado por las organizaciones para evaluación y diagnóstico, con la finalidad de conocer la percepción de los colaboradores a cerca de la misma y así poder identificar potenciales problemas o conflictos existentes.

Es por ello que en la presente investigación se destaca la importancia de indagar en la percepción de los colaboradores y la necesidad de direccionar a la empresa hacia una transformación en sus procesos, pero sobre todo alcanzar la mayor productividad posible. Y es que el área gerencial y las administraciones, en el caso de las empresas pequeñas, familiares y emprendimientos, en cuyas estructuras en ocasiones no se incorporan gestores del talento humano por diversos factores, se requieren generar acciones estratégicas para la atención de las distintas situaciones que se presentan con los colaboradores y que pueden repercutir en el ambiente laboral.

Es así que la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., ha enfrentado diversos procesos, entre los cuales se destaca la incorporación paulatina de personal y la reestructuración por áreas para adquirir una distribución organizada y que les permita a los colaboradores asumir las debidas responsabilidades, pese a ello, aún no se cuenta con un responsable de talento humano por lo que no se ha llevado a cabo un diagnóstico de clima laboral y en la actualidad ya se han podido identificar ciertos conflictos de los trabajadores en temas de reglamentos, relaciones interpersonales y comunicación, lo que ha provocado malestar de su parte y preocupación para el gerente.

Ante lo expuesto se ha planteado como objetivo de estudio el diagnosticar el clima organizacional para la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. implementando una propuesta de plan de acción. Para ello se ha diseñado el actual documento en tres capítulos, el primero destinado al abordaje de la empresa y los aspectos más relevantes de la misma, así como el marco teórico de la investigación que respalda con argumentos de investigadores y diversos autores el estudio realizado y las acciones propuestas.

En el segundo capítulo, se explica la metodología de investigación y se presenta el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., conforme las dimensiones de la herramienta aplicada. Finalmente, en el capítulo tercero, se plantea el plan de acción en base a los resultados obtenidos para luego proceder con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO 1

1. EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

Introducción

En el primer capítulo se presenta una exposición detallada acerca de la empresa, en la cual se expone su historia y su evolución en términos de producción y servicios ofrecidos. Además, se explica la estructura de su organigrama y el funcionamiento administrativo y de recursos humanos. Se abordan conceptos básicos de recursos humanos vinculados al clima organizacional, se establece su diferencia con la cultura organizacional, se destaca su relevancia y se mencionan algunas herramientas pertinentes, con el fin de analizar con mayor precisión la situación actual de la empresa y, en consecuencia, llevar a cabo las modificaciones necesarias para alcanzar sus objetivos mediante la elaboración de un plan de acción.

1.1. Reseña histórica de la empresa

Álvarez (2020) manifiesta que la empresa nace como un taller en la ciudad de Cuenca en el año de 1987 y fue fundada y constituida en junio del año 2009, con la fabricación de calentadores de agua para los hogares. A lo largo de los años, la empresa se desarrolla y se especializa en la fabricación y comercialización de calentadores y termotanques para piscinas, hoteles, hogares y demás.

Es así, que Aprint Publicitarios aparece en el año 2007, esta línea surge después de dominar la fabricación de duchas las cuales son elaboradas con un molde de plástico, dado esto, el Sr. Álvarez se dio cuenta que podía aprovechar la maquinaria que tenían para elaborar diversos productos. Aprint empezó a fabricar reglas, llaveros, tampografía en esferos, dispensadores de papel, entre otros. En la actualidad esta línea se dedica únicamente a vender a agencias publicitarias y a grupos mayoristas que a su vez comercializan al consumidor final y de la misma manera, se encarga de ayudar en el área de marketing de las demás líneas de la empresa.

También es preciso mencionar que, debido a la pandemia en el año 2020, la compañía del Sr. Álvarez se vio afectada por el confinamiento, esto representó una gran pérdida para la empresa, e incluso al visualizar el panorama completo, existió la gran

posibilidad de que todos los trabajadores de Juan Álvarez Cía. Ltda. perdieran sus empleos. Es por esto que su propietario vio la necesidad de emprender en nuevas líneas dentro de su empresa como es el caso de la línea de máscaras KOMBO EC, que se creó con el objetivo de suplir las necesidades de protección de las personas ante el Coronavirus, conservar a sus trabajadores y mantenerse dentro del mercado, adaptándose a las nuevas necesidades del mismo.

Sin embargo, el Sr. Álvarez también creó una línea de productos nuevos para cuando el Coronavirus sea controlado, debido a que el uso de las máscaras para bioseguridad no sería para siempre. Es por esto que aparte de la línea de “protección de bioseguridad” se estableció la línea de “protección industrial” para darle continuidad a la gama de productos creada y así se pueda seguir dando uso a los moldes y maquinaria invertida.

1.1.1. Organigrama

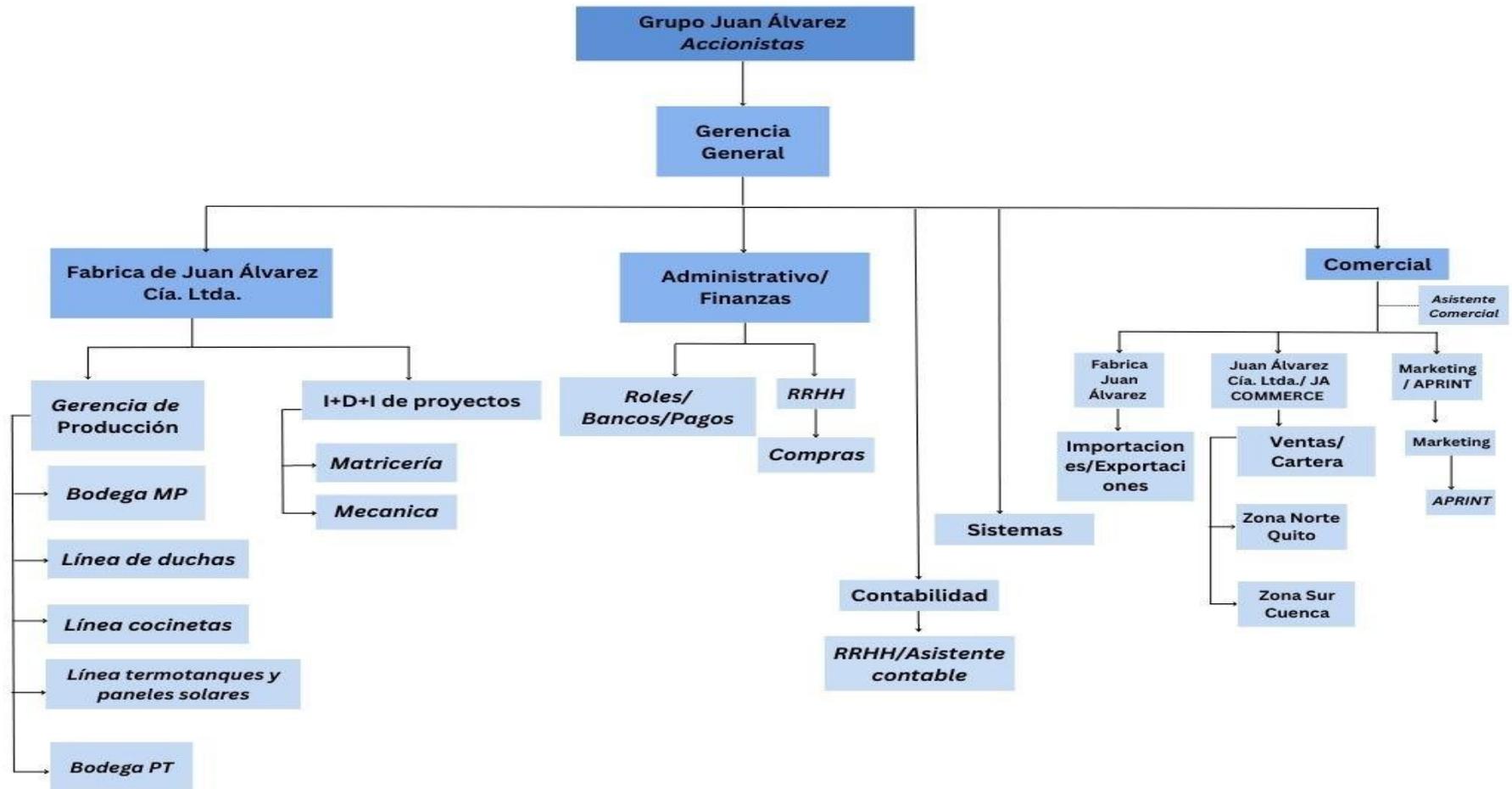
En la figura 1, se presenta como se encuentra la estructura jerárquica general de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. Se destaca que la empresa cuenta con su propio organigrama y algunas de las denominaciones son parte de su cultura empresarial y está formado de la siguiente manera:

- Accionistas: Personas que han dado un porcentaje de dinero para que esta compañía pueda salir al mercado.
- Gerente General: Persona encargada de dirigir, organizar y controlar las funciones que tiene la compañía, optimizando sus recursos y sobre todo dirigir para que esta pueda cumplir con sus objetivos.
- Fábrica de Juan Álvarez Cía. Ltda.: Incluye el área de producción, bodegas de materia prima y de productos terminados, de igual manera las diferentes líneas de productos de duchas, cocinas, la línea de termotanques y paneles solares, por último, está la persona encargada de la bodega de producto terminado. Dentro de la fábrica, se encuentra la información, desarrollo e investigación de proyectos (I+D+I) los cuales, se conectan con la parte de la matricería y mecánica.
- Administrativo/Finanzas: La persona se encarga de los roles, pagos y bancos de la empresa. También en la parte administrativa se encuentra una persona responsable de recursos humanos.

- Contabilidad: Se encuentra un sistema control sobre la empresa con respecto a su situación financiera contando con una asistente contable y recursos humanos.
- Sistemas: Persona encargada de respaldar toda la información, de igual manera instala y configura las computadoras de la empresa.
- Comercial: Esta área está a cargo de una persona que cuenta con un asistente comercial encargado de localizar y detallar toda la información. Este departamento se divide en tres áreas:
 - Fábrica de Juan Álvarez Cía. Ltda.: los productos fabricados por esta empresa se exportan e importan.
 - Juan Álvarez Cía. Ltda./ JA Commerce: se encuentra el área de ventas/cartera la cual se ubica en el norte de la ciudad de Quito y otra al sur de Cuenca.
 - Marketing Aprint: El área de marketing trabaja en conjunto con APRINT.

Figura 1

Organigrama General de Juan Álvarez Cía. Ltda.



Fuente: Álvarez (2022).

1.1.2. Misión, visión y valores

Juan Álvarez Cía. Ltda. cuenta con una misión, visión y valores los cuales representan a la empresa y se definen de la siguiente manera:

- Misión

Somos una empresa ecuatoriana que brinda al mercado nacional productos de la más alta calidad para satisfacer todas las necesidades del mercado siendo competitiva y generando beneficio para los accionistas y para cada uno de los colaboradores de la empresa (Juan Álvarez Cía. Ltda., 2023).

- Visión

“Ser una empresa ecuatoriana reconocida que brinda al mercado productos de calidad con un excepcional servicio al cliente para convertirse en un referente en la industria mediante proveedores estratégicos” (Juan Álvarez Cía. Ltda., 2023).

- Valores

Entre los valores establecidos por parte de la empresa se encuentran: el respeto, calidad, productividad, ética y moral y honradez con el objetivo de cumplir con cada una de sus actividades de manera eficaz.

- Respeto: El respeto radica en la preocupación acerca del impacto de las acciones del personal sobre los demás, consta en aceptar y en ser inclusivos dentro de la organización.
- Calidad: Se define como una propiedad de excelencia brindada por la empresa en sus diversas líneas de productos.
- Productividad: Radica en la capacidad de producción de una determinada cantidad de productos dentro de la empresa en un tiempo determinado.
- Ética y moral: La ética se comprende como aquellas costumbres y normas las cuales valoran al comportamiento del personal dentro de la organización. De la misma manera, este valor va de la mano con la moral ya que esta se encarga de comprender el comportamiento del personal diferenciando lo bueno de lo malo.
- Honradez: La cualidad del personal que radica en ser sinceros, honestos y coherentes, proyectándose en la integridad de cada uno de los trabajadores de la organización.

1.1.3. Línea de Productos y Servicios

La empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. se dedica a la fabricación y distribución de productos como calentadores de agua, cocinas y también brinda sus servicios en su línea de publicidad APRINT, las cuales se detalla a continuación en la tabla 1:

Tabla 1

Líneas de productos de la empresa

Línea de Productos	Productos
Calentadores de agua	Duchas eléctricas, Termotanques Eléctricos y Paneles Solares.
Cocinas	Cocinetas “Kombo” de 2 quemadores, cocinetas de 4 quemadores y cocinetas de 6 quemadores.
Aprint	Modelos de porta vinos, removedores publicitarios, trabajos en cristalerías, jarros, tomatodos, productos promocionales para escritorios y souvenirs. Modelos de esferos, lápices y llaveros varios. Rompecabezas y chocolates promocionales. Trabajos con corte y grabado láser y agendas, varios tipos y modelos.

Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Como se puede observar, la empresa ofrece al mercado tres líneas de productos y servicios que se detallan a continuación:

- Calentadores de agua:
 - Paneles solares: Hacen que la luz solar sirva de energía.
 - Duchas eléctricas: Se calienta el agua por medio de energía eléctrica.
 - Termotanques Eléctricos: Calienta el agua mediante una resistencia con energía eléctrica.
- Cocinas: Fabricación y comercialización de cocinetas a gas para hogares.
- Aprint: Brinda servicios publicitarios.

Figura 2

Termotanques domiciliarios e industriales personalizados



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Figura 3

Paneles solares térmicos



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Figura 4

Duchas eléctricas



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Figura 5

Cocina 2 quemadores



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Figura 6

Cocina 4 quemadores



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

Figura 7

Cocina 6 quemadores



Fuente: Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023).

En suma, Juan Álvarez Cía. Ltda. busca en un futuro ampliar su cartera de productos y mejorar su posición en el mercado en distintas áreas. Actualmente, la empresa ya opera en el ámbito alimentario, de producción manufacturera, entre otros. No obstante, la empresa tiene previsto expandirse hacia nuevas líneas de negocio en el ámbito comercial, específicamente en la compra y venta mediante importaciones, y en el sector turístico.

1.1.4. Administración de Recursos Humanos de Juan Álvarez Cía. Ltda.

Juan Álvarez Cía. Ltda. no cuenta con un departamento de recursos humanos, es por eso que, para el proceso de selección de personal, el responsable de recepcionar las carpetas con las hojas de vida y de realizar las entrevistas, es el encargado del área específica que efectúa el requerimiento, también hay una persona organizadora de las capacitaciones, reconocimientos y recompensas para los trabajadores. La empresa cuenta con su reglamento interno que guía la convivencia de sus colaboradores.

Por otro lado, dentro de la organización, el personal no siempre se encuentra en el área de producción o fabricación de un sólo producto, todo depende de la temporada ya que algunas líneas demandan niveles más altos de producción que otras, por lo que se debe rotar al personal para que trabajen más produciendo la línea que tiene un mayor nivel de ventas.

Respecto a la parte salarial, se establecieron nuevas políticas, ya que se reestructuró la nómina debido a los años de labor y también bajo fundamentos técnicos, basándose en los mínimos sectoriales, disposiciones del Ministerio de Trabajo, normativa relacionada y actualizada, de manera que con la nueva gerencia se realiza el pago de sueldos justos para todos, tomando en cuenta todas las actividades que los trabajadores realizan en la empresa.

Finalmente, en lo que corresponde a desarrollo organizacional el único proceso que se ha realizado sin mucha consistencia es el diagnóstico de clima organizacional, que, al revisar los datos, este se encuentra en un nivel aceptable desde su última medición que fue hace tres años, por lo tanto, justifica la intervención de este trabajo de investigación, donde se le otorga a la empresa datos actualizados.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Clima organizacional

García (2009) explica que el clima organizacional son representaciones de las percepciones que tiene cada persona de la organización y de igual manera la opinión que se va formando de acuerdo con su desarrollo, tomando en cuenta ciertas variables como la autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras más.

La definición expresada por García manifiesta que el clima organizacional es algo subjetivo y depende de las percepciones individuales de cada empleado, y que estas pueden cambiar a medida que se experimentan diferentes aspectos del trabajo y de la organización. También sugiere que hay ciertas variables que influyen en la percepción del clima organizacional, como la autonomía y la estructura de la organización, las recompensas y el trato cordial de los supervisores y compañeros de trabajo, y el apoyo que se brinda a los empleados. En general, la cita destaca la importancia de entender y gestionar el clima organizacional de manera efectiva, ya que puede afectar significativamente la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados en una organización.

También Chiavenato (2007) explica que el clima organizacional se refiere a las características con las que cuenta una organización dentro de su ambiente laboral, las cuales influyen de manera directa con el comportamiento que tienen los trabajadores.

Lo que expresa Chiavenato sobre el clima organizacional, es todo lo que aborda el personal dentro de una empresa, cuáles son las características que presenta cada persona, lo que da como resultado como es el ambiente laboral tomando en cuenta como son las personas al tratar con otras y al momento de entablar un tema, resolver un asunto y como es su actitud frente a dichas situaciones.

Por último, Litwin y Stringer (1968) lo definen como "un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los individuos que comparten alguna experiencia laboral" (p.2).

Esta definición de Litwin y Stringer destaca la importancia de las percepciones de los empleados en la creación del clima organizacional, pues se refiere a la forma en la que perciben las políticas, prácticas, procedimientos y relaciones dentro de su lugar de trabajo, también puede tener un gran impacto en la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, es importante que las organizaciones se esfuercen por crear un clima positivo y favorable para sus empleados.

1.2.2. Clima organizacional vs. Cultura organizacional

Es de suma importancia diferenciar la cultura y el clima organizacional, pese a que son términos que se encuentran estrechamente relacionados, es por esto por lo que, Loaiza et al. (2019) mencionan que la cultura es aquello que marca la diferencia entre las

empresas persistiendo en el tiempo, no se puede modificar o es muy difícil de hacerlo debido a que no es tangible, es decir, no se puede percibir ni observar, a diferencia del clima organizacional que se manifiesta de forma natural dentro de una empresa y se mantiene en un constante cambio en busca de la mejora.

La diferencia entre los conceptos de clima y cultura organizacional ha sido objeto de análisis por parte de diversos estudiosos, quienes han propuesto algunas definiciones y enfoques. En este sentido, es posible identificar las principales discrepancias entre ambos conceptos.

Así, por ejemplo, Robbins y Judge (2009) postulan que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico percibido por los trabajadores en su entorno laboral, mientras que la cultura organizacional se relaciona con los valores, creencias y supuestos compartidos por los integrantes de una organización. Por su parte, Schein (2010) expresa que el clima organizacional puede influir en la satisfacción y motivación de los empleados, mientras que la cultura tiene un impacto en la identidad y el compromiso de los integrantes de la organización y en su capacidad para adaptarse y responder a los cambios del entorno.

En este sentido, las definiciones expuestas evidencian que el clima organizacional se centra en la percepción que los empleados tienen en un momento específico respecto a la organización, mientras que la cultura organizacional se enfoca en los valores y creencias que influyen en la conducta y la identidad de la organización a largo plazo.

Por último, Cameron y Quinn (2006) expresan que el clima organizacional se enfoca en el nivel individual de percepción y experiencia de los empleados, mientras que la cultura organizacional se centra en el nivel colectivo de los valores y supuestos compartidos por los integrantes de la organización.

1.2.3. Importancia de la medición de clima organizacional

Ramos y Tejera (2017) manifiestan que las características del clima laboral aluden que es necesario considerar la presencia de la variabilidad dentro del ambiente laboral relacionando lo que sienten las personas con las actividades que realizan y de la misma manera, lo que sienten respecto a la empresa en la que laboran.

Para Moreno et al. (2022) la importancia del clima organizacional se comprende en cuanto se pueden desarrollar acciones que sean oportunas, efectivas y creativas para la

organización, mediante las cuales se pueda contribuir con el crecimiento dentro de la empresa ya que, de igual manera, se pueden determinar cuáles son los factores que afectan a su clima y desempeño. Incluso, es por ello que gran parte de las empresas tienen como aspecto fundamental y prioritario al factor humano en donde se involucra de manera directa la motivación de los trabajadores.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) mencionan que el clima organizacional es un aspecto crucial para el funcionamiento y éxito de una organización, ya que puede influir en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados. De la misma manera, se refiere al ambiente psicológico que perciben los trabajadores en su entorno laboral, y está compuesto por los sentimientos, actitudes y percepciones de los empleados respecto a su trabajo, sus compañeros, su jefe y la organización en general.

Los autores también sostienen que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo, puede mejorar significativamente la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la rentabilidad de la organización. Además, un buen clima organizacional puede reducir la rotación de personal y el absentismo, lo que a su vez puede disminuir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados (Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, de acuerdo con Robbins y Judge (2009) un clima organizacional negativo, caracterizado por el estrés, la desconfianza, el conflicto y la falta de apoyo, puede generar insatisfacción y desmotivación entre los empleados, lo que repercute negativamente en su rendimiento y productividad, así como en su salud física y mental. Esto puede provocar un aumento de la rotación de personal, afectando incluso en el incremento de costos y perjudicando a la organización.

1.2.4. Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

En relación a las herramientas para el diagnóstico del clima organizacional, Brunet (1987) enfatiza que los cuestionarios son importantes debido a que contienen determinadas dimensiones y permiten una comprensión detallada de la empresa a través de estas, sugiriendo que así que son los mejores instrumentales de medición. Entre los cuestionarios más relevantes se encuentran:

- Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) se trata de una herramienta diseñada para proporcionar una comprensión más profunda de la dinámica organizacional. Este instrumento de medición se compone de cincuenta y tres elementos que se basan en nueve dimensiones del concepto en cuestión. A continuación, se presentan las dimensiones.
 - 1) Estructura: Se refiere a la impresión de los trabajadores respecto a la relación a las reglas, procedimientos o trámites de la empresa.
 - 2) Responsabilidad: Es la sensación de los trabajadores respecto a la libertad en la toma de decisiones dentro de su espacio laboral.
 - 3) Recompensa: Es la apreciación de los trabajadores respecto a las recompensas que pueden recibir por laborar correctamente en la empresa.
 - 4) Riesgo: Los trabajadores expresan lo que sienten al momento en el que se les desafía con nuestras propuestas, así logran de igual manera motivarse.
 - 5) Relaciones: Los trabajadores sienten el tipo de ambiente que se genera en la organización, manteniendo buenas relaciones y un ambiente de trabajo grato.
 - 6) Apoyo: Percepción que tienen los trabajadores de la organización sobre la presencia de un espíritu que sea de ayuda.
 - 7) Estándares: Los trabajadores presentan el reflejo de un buen rendimiento dentro de la organización.
 - 8) Conflictos: Percepción que tienen los trabajadores con relación al sentimiento de aceptación al momento de dar su opinión a un superior.
 - 9) Identidad: Los trabajadores sienten que pertenecen a la organización. Aquí se destaca a la identidad como un elemento valioso dentro del grupo de trabajo (Litwin y Springer, 1968).
- Cuestionario de Rensis Likert (1932) perfil organizacional: Es una herramienta en donde se enseña cómo se debe llevar a cabo la gestión de una organización, se compone de dos partes, la primera, permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, la cual toma en cuenta las características y actuaciones que tiene la organización mediante la elección de cualquiera de los cuatro sistemas que pertenecen a este primer complemento. El segundo complemento permite mostrar cuales son las diferencias que presenta el sistema de gestión para medir cuál es su

naturaleza. Al respecto Likert y Gibson (1986) plantean los sistemas de gestión en cuatro grupos:

- Sistema I: autoritarismo explotador;
- Sistema II: autoritarismo paternalista;
- Sistema III: consultivo; y
- Sistema IV: participación en grupo.

En donde el sistema I y II hacen referencia a un clima cerrado, es decir, existe una estructura sólida lo cual muestra que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV representan al clima abierto con una estructura flexible, en donde se puede evidenciar un clima favorable en la organización. Además, Likert manifiesta que el clima organizacional es multidimensional, el cual está compuesto por ocho dimensiones:

- 1) Métodos de mando: como el liderazgo influye en los trabajadores.
- 2) Fuerzas de motivación: procesos para motivar a los empleados en donde se responden a sus necesidades.
- 3) Procesos de comunicación: como son los tipos de comunicación en la empresa y como se ejercen las mismas.
- 4) Influencia: al interactuar la parte superior con los demás para establecer objetivos en la organización.
- 5) Toma de decisiones: se procesa la información para tomar decisiones y de igual manera se reparte las funciones después del proceso de esta de información.
- 6) Planificación: establecer los objetivos mediante un sistema de fijación.
- 7) Control: distribución sobre el control sobre las instancias de la organización.
- 8) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: planeación sobre cómo se pretende desarrollar los objetivos.

Estos elementos al juntarse forman un clima bastante particular en donde se puede evidenciar claramente el comportamiento de cada persona que pertenece a la organización.

- Modelo de medición de John Sudarsky (Test de clima organizacional): Esta herramienta se emplea para la evaluación del clima organizacional, mediante la implementación de un cuestionario compuesto por un total de noventa preguntas de naturaleza verdadera o falsa, en el cual se incluyen diversas preguntas de control. Huamán e Inga (2014) mencionan que la herramienta de Sudarsky propone en su análisis ocho dimensiones del clima organizacional:

- 1) Conformidad: se relaciona con el grado en que los empleados se ajustan a las normas y expectativas de la organización, lo cual puede tener beneficios si se promueve un ambiente positivo, pero también puede limitar la creatividad e innovación.
- 2) Responsabilidad: se refiere a la claridad de las expectativas y responsabilidades de los empleados en la organización, lo cual influye en su motivación y compromiso.
- 3) Norma de excelencia: hace referencia a la importancia que se le da a la excelencia en el trabajo, lo cual puede motivar a los empleados a alcanzar altos estándares y mejorar la imagen de la organización.
- 4) Recompensa: se relaciona con la forma en que se reconocen y recompensan los logros y contribuciones de los empleados, lo cual puede aumentar su satisfacción y compromiso.
- 5) Claridad organizacional: se refiere a la claridad de los objetivos y metas de la organización, lo cual permite a los empleados trabajar de manera más eficaz para alcanzarlos.
- 6) Calor y apoyo: se refiere a la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización, lo cual influye en la satisfacción y compromiso de los empleados.
- 7) Seguridad: se relaciona con el grado de estabilidad y seguridad laboral que los empleados sienten en la organización, lo cual puede influir en su comodidad y seguridad al trabajar allí.
- 8) Salario: se refiere al grado en que los empleados sienten que su salario es justo y adecuado en comparación con otros empleados en la misma posición o en organizaciones similares, lo cual puede influir en su motivación y compromiso con la organización.

Las herramientas expuestas permiten obtener diferentes análisis de la empresa de acuerdo a sus componentes del clima organizacional, contribuyendo a su comprensión desde la perspectiva que los colaboradores tienen sobre distintos aspectos, lo que permite a la organización identificar las áreas en las que se debe intervenir conforme los resultados que se obtengan.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JUAN ÁLVAREZ CÍA. LTDA.

Este capítulo presenta el diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. Este proceso comprende la aplicación de una encuesta para evaluar la percepción de los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo, cuyos datos han sido tabulados y presentados de forma gráfica con el fin de facilitar su interpretación.

2.1. Metodología

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y aplicado ya que el objetivo es encontrar estrategias que puedan ser empleadas en un problema específico. Con respecto al nivel de profundización se optó por una metodología descriptiva, que permite observar las características del tema estudiado para comprenderlo mejor. Además, por el tiempo en el que se levantaron los datos, el estudio es de tipo transversal, ya que se realizó en un momento específico.

La población corresponde a 51 colaboradores que conforman la empresa, quienes facilitaron el levantamiento de datos mediante encuestas, las cuales fueron procesadas por medio de la herramienta Microsoft Excel. La presentación de los resultados se realizó mediante gráficos con su respectiva interpretación e informe final del diagnóstico de clima.

2.1.1. Herramienta

Para la medición del clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., se optó por la herramienta de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer, ya que es la más completa para realizar un análisis sobre la actitud y comportamiento de los colaboradores en una organización, tomando en cuenta también que este cuestionario presenta y describe varios ambientes los cuales están conformados por 9 dimensiones distribuidas en 53 preguntas en total, entre positivas y negativas, para poder captar cual es la percepción de cada persona sobre su ambiente de laboral.

2.2. Aplicación

Para el levantamiento de datos de clima organizacional dentro de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. se realizó el siguiente procedimiento:

- Fase 1: Consulta de trabajadores y elaboración de cronograma

Se consultó el número exacto de trabajadores de la empresa siendo cuarenta y cuatro personas que actualmente trabajan dentro de la ciudad de Cuenca y siete personas en Quito. Posteriormente, se elaboró un documento mediante la herramienta Excel en la cual se describió cada área con su respectivo trabajador. Como último punto dentro de esta fase, se procedió a dividir a los trabajadores de Cuenca en cuatro grupos que incluyen cargos de fábrica, administrativos, planta y comercial; por otro lado, se realizó un grupo con las personas encargadas de la parte comercial que se encuentran en la ciudad de Quito.

- Fase 2: Aprobación de cronograma e impresión de cuestionarios

Seguidamente, se envió el cronograma con su respectiva solicitud para que esta fuera aprobada por la empresa, una vez contando con la autorización de la misma, se procedió a realizar la impresión de las 51 encuestas.

- Fase 3: Levantamiento de datos

El cuestionario de Litwin y Stringer contenía 53 preguntas las cuales presentaban cuatro opciones de respuestas: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, y Muy en desacuerdo.

Respecto al número de trabajadores, se procedió a encuestar al primer grupo que correspondía a los obreros, quienes trabajan en la planta de la empresa, posteriormente se procedió con los colaboradores del área administrativa, luego los trabajadores del área comercial y finalmente, un grupo de vendedores los cuales se encuentran en la ciudad de Quito.

Para agilizar el proceso de levantamiento de datos, se solicitó al Coordinador del área de Producción que se facilite encuestar a los trabajadores, a quienes se les informó que las respuestas de los cuestionarios eran anónimas. En 4 días se realizaron cuarenta y cuatro formularios y el quinto día se realizó la encuesta mediante la plataforma de Zoom con los trabajadores de la ciudad de Quito.

2.2.1. Tabulación de datos

Para la tabulación de los datos obtenidos se asignó una puntuación para las preguntas positivas y negativas quedando de la siguiente forma:

Tabla 2

Puntuación para las preguntas del cuestionario

Escala	Puntuación	Puntuación
	Preguntas positivas	Preguntas negativas
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

2.3. Resultados

Para la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente escala:

Tabla 3

Escala para la interpretación de resultados del diagnóstico de clima organizacional

Cuadro de ponderación para las preguntas	
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).

2.3.1. Dimensión estructura

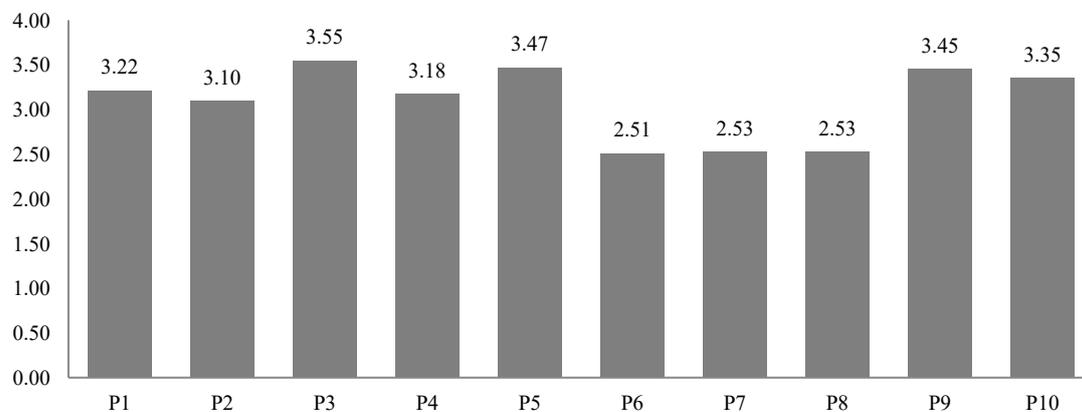
Esta dimensión se refiere a la impresión de los trabajadores con respecto a la relación con las reglas, procedimientos o trámites de la empresa y plantea las siguientes preguntas:

- 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 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 se tiene claro a quién reportar.
- 10) Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Figura 8

Dimensión estructura



Las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 10 se encuentran en el rango de 3.0 a 3.5 que según el cuadro de ponderación corresponde a “favorable”. Por otro lado, las preguntas 6, 7 y 8 están en el rango de 2.5 a 2.9 que según el cuadro de ponderación corresponde a “desfavorable”. Es necesario destacar que ninguna pregunta de esta dimensión, se encuentra en el rango de “muy favorable” y “muy desfavorable” (Ver figura 8).

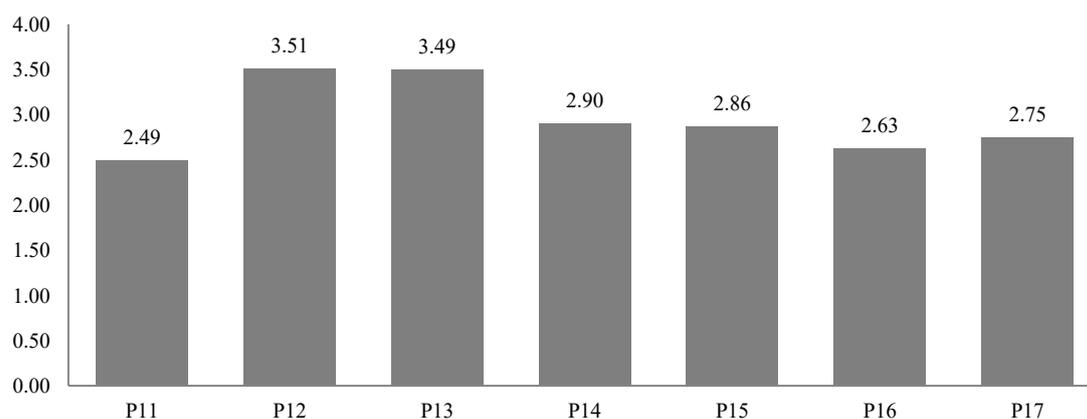
2.3.2. Dimensión responsabilidad

Es la sensación de los trabajadores respecto a la libertad en la toma de decisiones dentro de su espacio laboral, aquí se consideran las siguientes preguntas.

- 11) Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
- 12) A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando 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 misma.
- 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.

Figura 9

Dimensión responsabilidad



Según el gráfico de la dimensión responsabilidad, se puede observar que las preguntas 12 y 13 se encuentran en el rango de 3.0 a 3.5, lo cual en relación al cuadro de ponderaciones es “favorable”. Con respecto a las preguntas 14, 15, 16 y 17 las puntuaciones obtenidas se encuentran en el rango de 2.5 a 2.9 que según el cuadro de ponderación corresponde a “desfavorable”. Así mismo, dentro de esta dimensión la pregunta 11 tiene una puntuación menor a 2.5 lo cual representa una situación “muy desfavorable”. Para finalizar, se puede observar que ninguna pregunta de esta dimensión se encuentra en el rango de “muy favorable”.

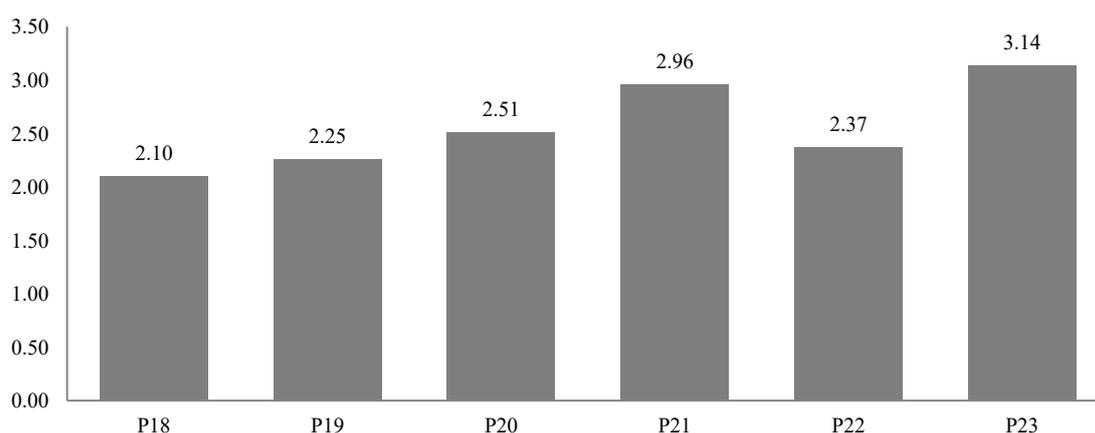
2.3.3. Dimensión recompensa

Es la apreciación de los trabajadores respecto a las recompensas que pueden recibir por laborar correctamente en la empresa. A continuación, se presentan las preguntas de esta dimensión.

- 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 mucha crítica.
- 22) En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
- 23) Cuando cometo un error me sancionan.

Figura 10

Dimensión recompensa



Según el gráfico de la dimensión recompensa, se puede observar que la pregunta 23 tiene una puntuación que se encuentra en el rango entre 3.0 a 3.5, lo cual indica que es “favorable” para la empresa. Las preguntas 20 y 21, obtuvieron una puntuación que se encuentra en un rango de 2.5 a 2.9, equivalente a “desfavorable”. Las preguntas 18, 19 y 22 registraron una puntuación que se encuentra dentro de un rango menor a 2.5, lo cual según el cuadro de ponderación es “muy desfavorable”. Finalmente, se pudo observar que ninguna pregunta se encuentra en el rango de “muy favorable”.

2.3.4. Dimensión riesgo

Corresponde al sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados. Las preguntas que componen esta dimensión son:

24) La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

25) Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

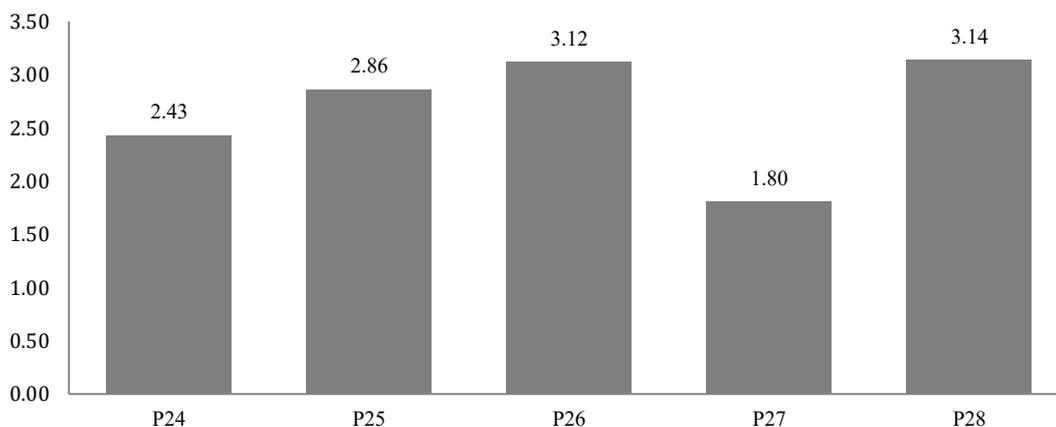
26) En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

27) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

28) Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Figura 11

Dimensión riesgo



Según el gráfico de la dimensión riesgo, se puede observar que las preguntas 26 y 28 tienen una puntuación “favorable” ya que se encuentran dentro del rango de 3.0 a 3.5, seguido de la pregunta 25 que tiene una puntuación “desfavorable” al encontrarse en el rango de 2.5 a 2.9. Además, las preguntas 24 y 27 se encuentran en un rango “muy desfavorable” al presentar una puntuación netamente baja al tener un valor menor de 2.5. En suma, ninguna pregunta de esta dimensión se encuentra en el rango de “muy favorable”.

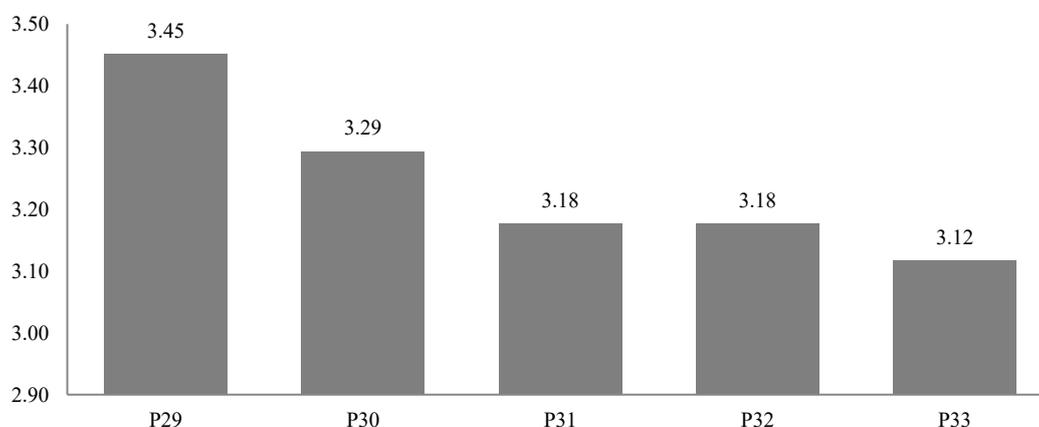
2.3.5. Dimensión calor

Los trabajadores sienten el tipo de ambiente que se genera en la organización, manteniendo buenas relaciones y un ambiente de trabajo grato. Las preguntas de esta dimensión son:

- 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 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 Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Figura 12

Dimensión calor



Según el gráfico de la dimensión calor, se puede observar que las preguntas 29, 30, 31, 32 y 33 obtuvieron una puntuación “favorable” al encontrarse en el rango de 3.0 a 3.5. Adicionalmente, cabe recalcar que dentro de esta dimensión ninguna pregunta se encuentra en el rango de “muy favorable”, “desfavorable” y “muy desfavorable”.

2.3.6. Dimensión estándares de desempeño

Los trabajadores son el reflejo del buen rendimiento que se presenta dentro de la organización. Las preguntas de la dimensión son las siguientes:

- 34) En esta organización se exige un rendimiento alto.
- 35) La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

36) En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

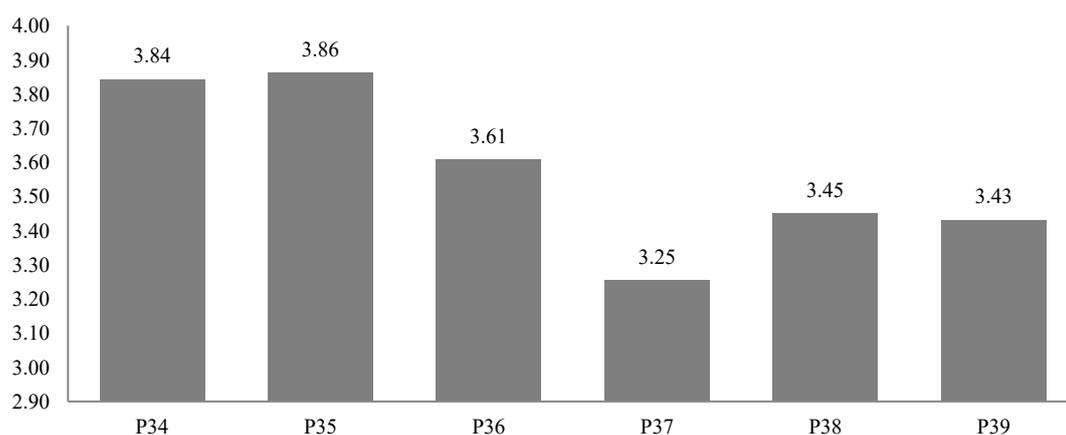
37) La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.

38) Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

39) Me siento orgulloso de mi desempeño.

Figura 13

Dimensión estándares de desempeño



Según el gráfico de la dimensión estándares de desempeño, se puede observar que las preguntas 34, 35 y 36 obtuvieron puntuaciones que se encuentran en el rango de 3.6 a 4.0, lo cual según el cuadro de ponderación es “muy favorable” para la empresa. Respecto a las preguntas 37, 38 y 39 se obtuvieron puntuaciones que se encuentren dentro de un rango de 3.0 a 3.5 que según el cuadro de ponderación es “favorable” para la empresa. Para finalizar, se puede observar que ninguna pregunta de esta dimensión se encuentra en el rango de “desfavorable” y “muy desfavorable”.

2.3.7. Dimensión apoyo

Los trabajadores son los que perciben un espíritu de apoyo que se presencia dentro de la organización entre todos los colaboradores. A continuación, se listan las preguntas de la dimensión.

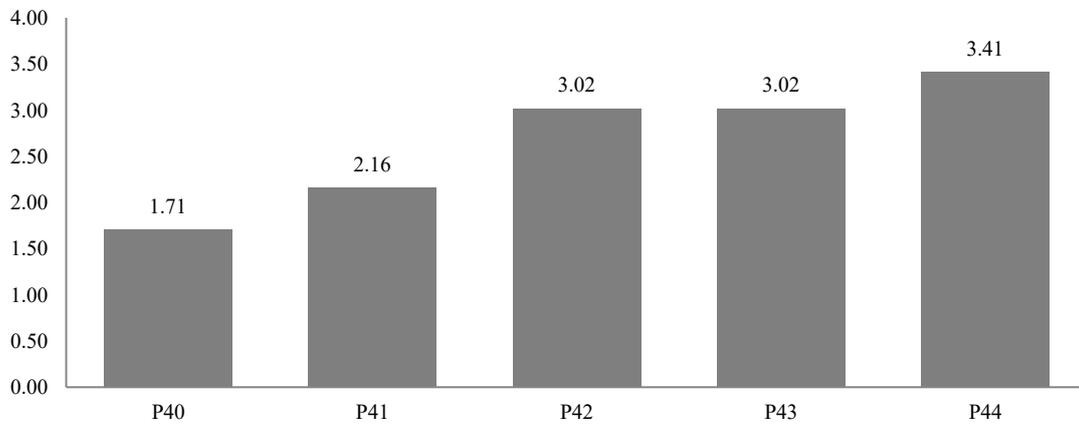
40) Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.

41) En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

- 42) Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
- 43) Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
- 44) La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano.

Figura 14

Dimensión apoyo



Según el gráfico de la dimensión apoyo, las preguntas 42, 43 y 44, presentaron una puntuación “favorable” al encontrarse en el rango de 3.0 a 3.5, también se puede observar que las preguntas 40 y 41 obtuvieron una puntuación “muy desfavorable” al presentar valores menores a 2.5. En suma, ninguna pregunta de esta dimensión se encuentra en el rango de “muy favorable” y “desfavorable”.

2.3.8. Dimensión conflicto

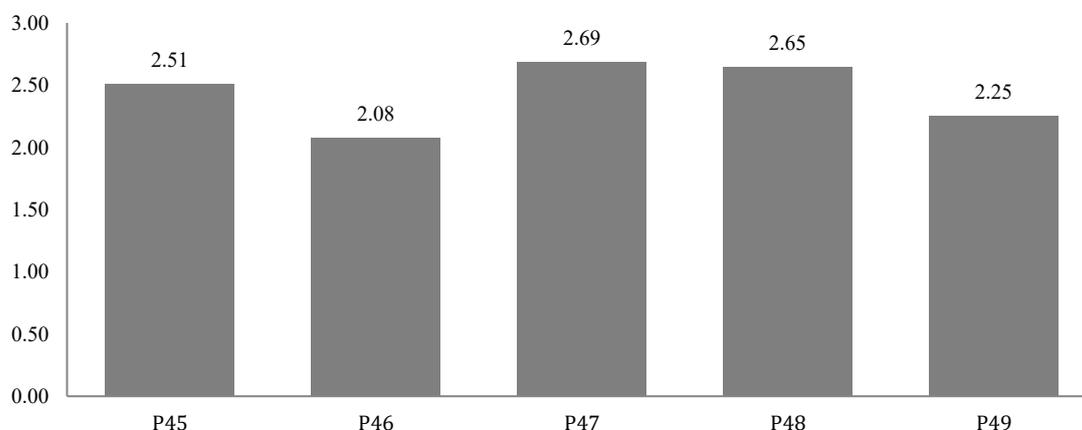
El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta. Las preguntas de esta dimensión son:

- 45) En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
- 46) La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
- 47) La gerencia 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.

Figura 15

Dimensión conflicto



Según el gráfico de la dimensión conflicto, se puede observar que las preguntas 45, 47 y 48 obtuvieron una puntuación que se encuentra en el rango de 2.5 a 2.9 que corresponde a "desfavorable". De la misma manera, las preguntas 46 y 49 obtuvieron valores menores a 2.5 lo cual representa una puntuación "muy desfavorable". Por añadidura, no hay preguntas dentro de esta dimensión que se encuentren dentro de los rangos "muy favorable" y "favorable".

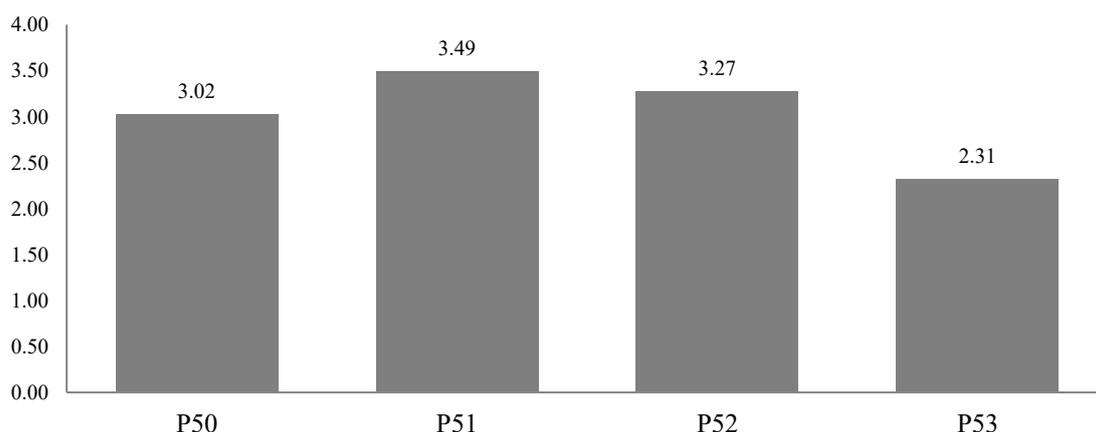
2.3.9. Dimensión identidad

Los trabajadores sienten que pertenecen a la organización. Aquí se destaca a la identidad como un elemento valioso dentro del grupo de trabajadores. Esta dimensión se conforma de las siguientes 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 hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
- 53) En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

Figura 16

Dimensión identidad



Según el gráfico de la dimensión identidad, se puede observar que las preguntas 50, 51 y 52 obtuvieron una puntuación que se encuentra en el rango de 3.0 a 3.5, lo cual según el cuadro de ponderación es "favorable". Por otro lado, la pregunta 53, obtuvo una puntuación menor a 2.5 que de acuerdo con el cuadro de ponderación es "desfavorable" para la empresa. Finalmente, es necesario destacar que ninguna pregunta de esta dimensión se encuentra en el rango de "muy favorable" y "muy desfavorable".

2.3.10. Análisis global

Dentro del análisis global se presenta el resumen que contiene las 9 dimensiones de clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer. El cuadro de ponderación contiene un semáforo el cual permitió con mayor facilidad identificar la situación de cada una de las dimensiones de acuerdo con el promedio obtenido.

Tabla 4

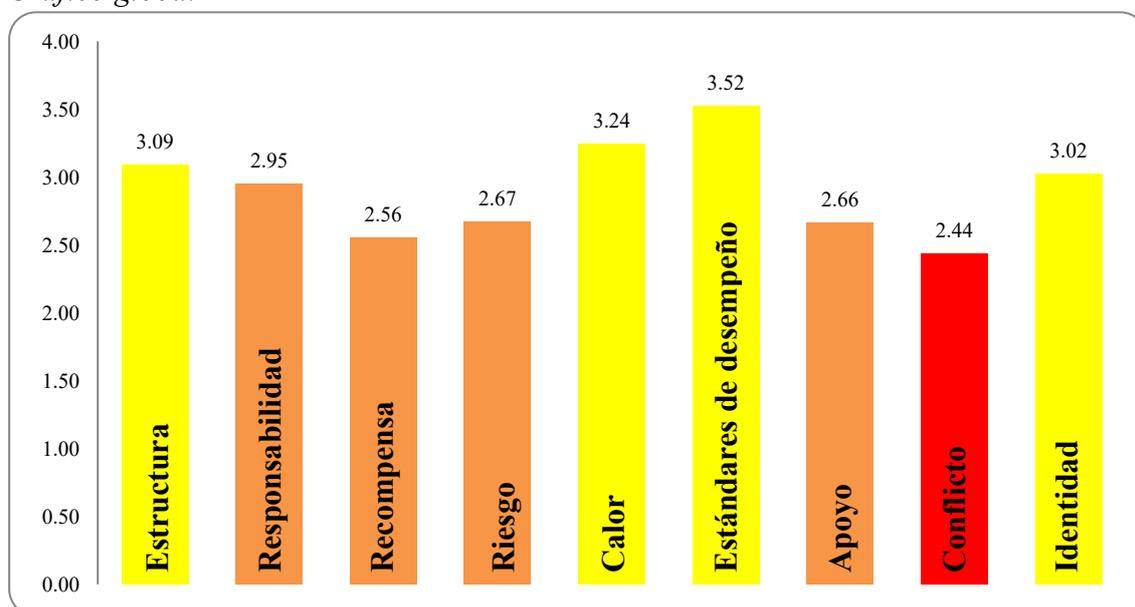
Escala para la interpretación de resultados globales

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

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

Tabla 5*Tabulación global*

Dimensión	Promedio
Estructura	3.09
Responsabilidad	2.95
Recompensa	2.56
Riesgo	2.67
Calor	3.24
Estándares de desempeño	3.52
Apoyo	2.66
Conflicto	2.44
Identidad	3.02

Figura 17*Gráfico global*

Según el gráfico global se puede observar que la dimensión "estructura" obtuvo una puntuación de 3,09/4, posteriormente "calor" con una puntuación de 3,24/4 y "estándares de desempeño" con una puntuación de 3,52/4 e "identidad" con un puntaje de 3,02/4, lo cual de acuerdo con el cuadro de ponderación es "favorable" siendo un punto positivo para la empresa.

De la misma manera, la dimensión "responsabilidad" obtuvo una puntuación de 2,95/4, seguida de la dimensión "recompensa" con una puntuación de 2,56/4, "riesgo" con

una puntuación de 2,67/4 y "apoyo" con una puntuación de 2,66/4, lo cual según el cuadro de ponderación es "desfavorable" para compañía, siendo un punto negativo para la misma. Para finalizar, la dimensión "conflicto" obtuvo una puntuación en promedio de 2,44/4, lo cual de acuerdo con el cuadro de ponderación es "muy desfavorable" siendo un punto claramente negativo para la empresa.

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE ACCIÓN

Introducción

En el presente capítulo, se realizará un análisis para la propuesta de plan acción con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, en donde se plantean actividades para su estructuración y puesta en práctica.

3.1. Análisis para la propuesta de plan de acción

Una vez analizados los resultados de las nueve dimensiones de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional, se examinan en base a la siguiente tabla cuál es la propuesta para el plan de acción.

Tabla 6

Escala para propuesta de acción

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

La tabla consta de la escala, ponderación, dimensiones según los resultados obtenidos y la propuesta de acción que puede ir entre “menos de 2.5 a 2.9” plan de mejora y de “3.5 a 4.0” plan de reforzamiento.

La tabla 6 presenta una escala que determina los promedios obtenidos de la tabulación de datos, la misma se representa mediante colores que corresponden a la ponderación que va desde “muy desfavorable” a “muy favorable”. Dentro de la sección de dimensiones que presentan los resultados, se colocaron las dimensiones a las que representa cada una, para finalmente proponer el plan de mejora para las dimensiones que se encuentran en los rangos de “desfavorable” y “muy desfavorable”.

3.2 Propuesta de plan de mejora

La propuesta de mejora se aplica para las dimensiones y sus respectivas preguntas que se encuentran en el rango de “desfavorable” y “muy desfavorable”, pues al realizar por primera vez este tipo de diagnóstico, la organización les da prioridad a los planes de mejora considerados emergentes.

Tabla 7

Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión conflicto

DIMENSIÓN CONFLICTO						
Concepto de la dimensión	Objetivo	Número de pregunta	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.	Fomentar a la directiva a considerar las opiniones de sus trabajadores sin reproches para que estos puedan expresarse libremente.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Implementar desayunos de trabajo por departamentos, mismos que se desarrollarán el primer lunes de cada mes. Como parte fundamental de este evento será otorgar tiempo para retroalimentar algunas actividades o inconvenientes sobre el trabajo planificado.	1 vez al mes durante 6 meses	Gerente General Jefes de área	Evaluación de desempeño / siguiente diagnóstico de clima organizacional
		46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. 47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Talleres de manejo de conflictos para las jefaturas y gerencia. Sesiones de coaching ejecutivo para el gerente para manejo de conflictos	1 vez cada 15 días durante 3 meses	Gerente General	
		49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Realizar una planificación quincenal del trabajo para mejorar la eficacia dentro del área y evitar la toma de decisiones apresurada.	1 vez cada 15 días durante 3 meses	Jefes de área Gerencia	

Tabla 8

Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión recompensa

DIMENSIÓN RECOMPENSA						
Concepto de la dimensión	Objetivo	Número de pregunta	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Es la apreciación de los trabajadores respecto a las recompensas que pueden recibir por laborar correctamente en la empresa.	Considerar las ideas de los trabajadores al comprender que estas puedan efectuar una mejora dentro de la organización.	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. 22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para todos los cargos. Elaborar planes de incentivos-recompensas y planes de carrera para todos los cargos de la organización.	1 año	Gerente General / Presidente de la empresa	Evaluación de desempeño.
		21. En esta organización hay mucha crítica. 23. Cuando cometo un error me sancionan.	Socializar el plan de incentivos-recompensas para que todos los trabajadores tengan conocimiento de cómo aplicar a estos planes. Implementar planes de capacitación a todos los cargos tomando en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño.		Jefe de Área, gerente, contador	Siguiente diagnóstico de clima organizacional

Tabla 9

Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión riesgo

DIMENSIÓN RIESGO						
Concepto de la dimensión	Objetivo	Número de pregunta	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.	Impulsar al gerente y los encargados de las diversas áreas de la empresa a tomar riesgos que sean oportunos para la misma.	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	Proponer la planeación estratégica en la que se detalle la situación actual de la empresa, las oportunidades que se presentan y los posibles riesgos que se presentan para analizar que es más factible para la organización.	Cada 3 meses	Gerente General	Se refleja en los balances financieros, análisis estadísticos y resultados de una investigación de mercados.
		25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Convocar a una reunión entre el gerente general y el jefe de área para revisar conjuntamente la planificación estratégica y obtener una perspectiva diferente.		Gerente General Jefe de Área	
		26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	Talleres sobre el análisis de riesgo, comunicación y liderazgo para el gerente general y jefes de áreas.			
		27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
		28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				

Tabla 10

Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión apoyo

DIMENSIÓN APOYO						
Concepto de la dimensión	Objetivo	Número de pregunta	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Los trabajadores son los que perciben un espíritu de apoyo que se presencia dentro de la organización entre todos los colaboradores.	Promover el nivel de confianza entre trabajadores y superiores para de esta manera incentivar al apoyo en actividades. Estimar las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización incentivando a los mismos en el desarrollo de su trabajo.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Crear entornos colaborativos donde los trabajadores puedan expresarse acerca de incomodidades y satisfacciones dentro del área de trabajo.	1 vez a la semana (entorno colaborativo). Por 3 meses (retroalimentación de evaluación de desempeño)	Gerente general, Jefes de Área	Evaluación de desempeño
		41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Luego de la evaluación de desempeño, realizar una retroalimentación de los resultados, compromisos de las partes y medio de mejora para acceder a planes de incentivos propuestos en la dimensión recompensa.			
		42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	Proponer rotación de cargos operativos y administrativos para mejorar el aprendizaje del personal y se incremente la confianza al momento de realizar otras actividades.	Cada 2 meses por 6 meses	Gerente general, Jefes de Área	Evaluación de desempeño
		43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				

Tabla 11

Plan de mejora de clima organizacional de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda.: Dimensión responsabilidad

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD						
Concepto de la dimensión	Objetivo	Número de pregunta	Actividades	Plazo de ejecución	Responsables	Medio de verificación
Es la sensación de los trabajadores respecto a la libertad en la toma de decisiones dentro de su espacio laboral.	Concientizar a los trabajadores acerca de su responsabilidad dentro de su espacio laboral, confiando en sus capacidades e incentivando a que la misma incremente en ellos.	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. 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.	Implementar talleres de capacitación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos y de esta manera, puedan realizar sus actividades con más confianza.	Cada 2 semanas por 2 meses	Gerente General Presidente	Evaluación de desempeño
		12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando 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 misma.	Incrementar la responsabilidad en las actividades que se realizan mediante talleres de aprendizaje y mejora dentro del área de trabajo. Ejecutar un taller centrado en la resolución e identificación de problemas en el que se analicen posibles situaciones complicadas dentro del área de trabajo y así que se evalúen las soluciones propuestas por los trabajadores. Implementar simulaciones para problemas ocasionales.	1 vez a la semana por 3 meses	Gerente General Presidente Encargado del Área	

CONCLUSIONES

En cumplimiento con el objetivo general de diagnosticar el clima organizacional para la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., se concluye que a partir del desarrollo teórico a través del cual se ha podido recopilar el criterio de diversos investigadores, es de gran importancia para las organizaciones identificar la percepción de sus colaboradores sobre su entorno laboral para la productividad. Además, se reconoce la relevancia del talento humano y que su adecuada gestión permite mantener un ambiente organizacional favorable, el cual repercute en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Así, la valoración del clima laboral por medio de los debidos instrumentos que han planteado los investigadores a lo largo de los años y a través de los cuales se proponen dimensiones para su adecuado diagnóstico, es el proceso que las empresas deben tomar conforme su estructura, de tal manera que la herramienta a elegirse debe ser acorde para la organización.

Los investigadores también reconocen el impacto de la percepción de los colaboradores en el progreso de una empresa, pues de ellos depende la ejecución de las actividades como la producción o la generación de los servicios a los consumidores o usuarios, de forma que su sentir repercute en sus actividades y por ende en los resultados finales, de ahí que un clima adecuado, deriva en una mayor productividad para la empresa con mejores índices de calidad y satisfacción.

Es así, que se procede a determinar y aplicar la herramienta de diagnóstico de clima laboral, siendo el cuestionario de Litwin y Stringer el identificado como el más idóneo para la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., por sus nueve dimensiones que permitieron reconocer los aspectos más importantes en los que debe trabajar la organización para mejorarlos o reforzarlos, así como aquellos en los que se encuentra mejor de forma que los puede reconocer como puntos a favor para su crecimiento y mejora continua.

En tal sentido la aplicación del cuestionario se realizó de forma exitosa con la colaboración de la gerencia y de todo el personal de la empresa de acuerdo con las etapas planificadas en los periodos establecidos sin que se registren dificultades en la comprensión de los ítems de la herramienta o en el sistema de valoración de los mismos. Cabe mencionar que, de la mano de la aplicación del cuestionario, la revisión de la estructura de la empresa, así como de las responsabilidades de cada cargo, permitió un mejor dimensionamiento del clima organizacional.

Así se identificó que en la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda., 5 de las 9 dimensiones del cuestionario del Litwin y Stringer deben ser intervenidas. Las dimensiones valoradas como desfavorables corresponden a responsabilidad, recompensa, riesgo y apoyo, mientras que la dimensión conflicto se calificó como muy desfavorable.

En lo que respecta a la dimensión responsabilidad se puede reconocer que los colaboradores no se sienten con la suficiente autonomía para tomar decisiones respecto a las actividades laborales. En el caso de la dimensión recompensa, los empleados perciben que no son recompensados ni incentivados o promovidos por su desempeño en las labores que realizan.

Mientras que en la dimensión riesgo se evidencia su percepción respecto a que no existen desafíos en el trabajo que realizan o que la organización pueda asumir. Finalmente, en la dimensión apoyo, los colaboradores no logran sentir que el entorno laboral se caracterice por un sentimiento de soporte o ayuda. En cuanto a la dimensión conflicto los trabajadores demuestran su percepción de que sus opiniones no son aceptadas por los superiores.

Por otra parte, las dimensiones que se encuentran en el rango de favorables son: estructura, calor, estándares de desempeño e identidad. La primera demuestra que los empleados identifican una empresa estructurada con reglas, procesos y políticas, además de tenerlas claras. En cuanto a calor (relaciones) se comprende que los colaboradores perciben un ambiente laboral grato.

Por su parte, estándares de desempeño demuestra que los trabajadores presentan un adecuado rendimiento en la empresa. La dimensión identidad en cambio denota que los integrantes de la organización sienten pertenencia con la misma, lo cual resulta de gran importancia pues es un elemento de valor para la misma y en base al cual se pueden reforzar aquellos aspectos valorados con puntuaciones desfavorables.

Por lo que, en base a lo expuesto, se procede a proponer el plan de acción para la empresa, estructurado en función del diagnóstico realizado para las dimensiones que se encuentran en el rango de desfavorable y muy desfavorable, es decir las que corresponden a responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y conflicto, respectivamente. Para ello se considera cada pregunta de cada dimensión y se plantean actividades para su mejora, así como responsables y un plazo de ejecución, además de un medio de verificación de esta forma se garantiza su puesta en marcha y efectividad.

RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones emitidas se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo un nuevo proceso de diagnóstico de clima organizacional de forma que se pueda dar seguimiento al mismo anualmente, pudiendo establecer comparativos entre periodos para evidenciar cambios y emitir los debidos informes para la correcta gestión del talento humano.
- En lo posterior, a medida que la empresa continúe desarrollándose, se precisa considerar la incorporación de un responsable del área de talento humano, definiendo claramente sus funciones. Esto permitirá a la organización mejorar los procesos de administración de su fuerza laboral y le otorgará fluidez en otros aspectos relativos al clima organizacional.
- Ejecutar el plan de acción propuesto para mejorar los aspectos identificados como desfavorables de manera que no se conviertan en conflictos o situaciones que generen malestar y repercutan en la productividad de la empresa y en la calidad de sus productos y servicios.
- Socializar el plan de acción con los responsables de las áreas implicadas para su conocimiento y puesta en marcha del mismo, además para solventar cualquier inquietud en el debido momento. La adecuada y oportuna comunicación es fundamental para mejorar el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2020). Reseña Histórica de la empresa Juan Álvarez Cía. Ltda. (F. Álvarez, Entrevistador)
https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=730752894397626
- Aristizábal, C., & Bohórquez, P. (2019). Tendencias modernas del capital humano para el mejoramiento del clima laboral en las empresas colombianas. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 1(1), 1-33.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d77c8108-e1af-4121-8116-ddc0a70d5336/content>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1983). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 1(1), 27-37.
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>

Duarte, M., Valenzuela, M., & Moncayo, L. (2021). Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 36(14), 1-17. doi:10.46589/rdiasf.vi36.387

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 1(42), 43-62. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf;jsessionid=731CBE9FDBCC06E609C6467B515FEE59?sequence=1>

García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia.

Huamán, M., & Inga, S. (2014). Clima organizacional y su influencia en la estructuración del plan estratégico en el Instituto Superior Pedagógico Privado Paulo Freire del Distrito de Comas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 17(33), 53-60. <https://doi.org/10.15381/gtm.v17i33.11681>

Iglesias, A., & Torres, M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>

Juan Álvarez Cía. Ltda. (2023). <https://www.juanalvarez.com.ec/>. <https://www.juanalvarez.com.ec/>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México D.F.: Trillas.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research. *Health*, 4(7), 1-5.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)
- Loaiza, E., Salazar, P., Ezpinoza, L., & Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas Un Enfoque de Género. *RECIMUNDO*, 3(1), 3-25.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)
- Moreno, P., Sumba, R., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Piñeyro, R., & Aragón, L. (2018). *La gestión del clima organizacional*. Buenos Aires: FSOC-UBA.
- Ramos, V., & 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>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, I., Ledesma, V., Santamaría, Y., & Contreras, D. (2014). Diagnóstico de clima organizacional e integración de estrategias de desarrollo del personal de una empresa de diseño y fabricación de piezas mecánicas. *Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato*, 1(1), 161-168.
https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_IV/articulo_16.pdf

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.