



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA
LA EMPRESA UTILESA CÍA. LTDA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Ingeniero Comercial**

Autor:

Felipe Santiago Palacios Hermida

Directora:

Magister María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca - Ecuador

2023

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos que han sido parte fundamental en mi camino académico y han contribuido de alguna manera en la realización de esta tesis. A mis padres, por su amor incondicional, paciencia y constante apoyo a lo largo de toda mi formación. Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia y por siempre animarme a alcanzar mis metas. A mis profesores que sin duda cambiaron mi visión profesional a lo largo de los años de estudio. Sin el apoyo de todas estas personas, este logro no habría sido posible.

Felipe Santiago Palacios H.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su amor incondicional, por ser mi apoyo constante y por creer en mí en cada etapa de mi vida académica. Su aliento y motivación han sido mi motor para seguir adelante. Agradezco a mi tutora, cuya guía y conocimientos han sido invaluable. Gracias por brindarme su tiempo, orientación y por compartir su experiencia en el campo de estudio. Sus consejos y retroalimentación han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Felipe Santiago Palacios H.

ÍNDICE

DEDICATORIA -----	i
AGRADECIMIENTOS -----	ii
ÍNDICE -----	iii
ÍNDICE DE TABLAS -----	v
ÍNDICE DE FIGURAS -----	vi
Resumen: -----	vii
Abstract: -----	vii
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I -----	2
1. MARCO TEÓRICO -----	2
Introducción -----	2
1.1. Antecedentes sobre el clima organizacional.....	2
1.2. Definición de clima organizacional.....	3
1.3. Importancia del clima organizacional	3
1.4. Características del clima organizacional	4
1.5. Dimensiones del clima organizacional.....	6
1.6. Herramientas para la medición del clima organizacional	9
CAPÍTULO II -----	12
2. LA EMPRESA -----	12
Introducción -----	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Información general.....	12
2.3. Misión y Visión.....	13
2.4. Valores y principios.....	14
2.5. Diseño organizacional (Horizontal).....	15
CAPÍTULO III -----	16
3. EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL -----	16
Introducción -----	16
3.1. Metodología.....	16
3.1.1. <i>Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional</i>	16
3.1.2. <i>Estructura del instrumento para el diagnóstico del clima organizacional</i>	18
3.1.3. <i>Tabulación</i>	18
3.1.4. <i>Población de estudio</i>	20
3.1.5. <i>Tabulación y presentación de información sobre el clima organizacional</i>	20

3.1.6. Resultados de la dimensión de Responsabilidad	22
3.1.7. Resultados de la dimensión de Recompensa	24
3.1.8. Resultados de la dimensión de Riesgo	26
3.1.9. Resultados de la dimensión de Calor	27
3.1.10. Resultados de la dimensión de Estándares de Desempeño	29
3.1.11. Resultados de la dimensión de Apoyo.....	31
3.1.12. Resultados de la dimensión de Conflicto	33
3.1.13. Resultados de la dimensión de Identidad.....	35
3.1.14. Análisis global.....	37
CAPÍTULO IV -----	39
4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN -----	39
Introducción -----	39
4.1. Organización de dimensiones a abordar.....	39
4.2. Plan de mejora para Utileza Cía. Ltda.	40
CONCLUSIONES -----	46
RECOMENDACIONES -----	48
BIBLIOGRAFÍA -----	49
ANEXOS -----	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas para la Medición del Clima Organizacional.....	9
Tabla 2 Información general de la empresa de estudio	13
Tabla 3 Estructura del instrumento de medición del clima organizacional de Litwin y Stringer	18
Tabla 4 Escala de calificación del instrumento de medición del clima organizacional para preguntas positivas	19
Tabla 5 Escala de calificación del instrumento de medición del clima organizacional para preguntas negativas.....	19
Tabla 6 Escala utilizada para la interpretación de resultados del clima organizacional.....	20
Tabla 7 Preguntas que pertenecen a la dimensión Estructura.....	21
Tabla 8 Preguntas que pertenecen a la dimensión Responsabilidad	22
Tabla 9 Preguntas que pertenecen a la dimensión Recompensa.....	24
Tabla 10 Preguntas que pertenecen a la dimensión Riesgo	26
Tabla 11 Preguntas que pertenecen a la dimensión Calor	27
Tabla 12 Preguntas que pertenecen a la dimensión Estándares de Desempeño.....	29
Tabla 13 Preguntas que pertenecen a la dimensión Apoyo	31
Tabla 14 Preguntas que pertenecen a la dimensión Conflicto	33
Tabla 15 Preguntas que pertenecen a la dimensión Identidad	35
Tabla 16 Escala de valoración de dimensiones para el plan de acción	40
Tabla 17 Plan de mejora	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional	15
Figura 2 Resultados de la dimensión Estructura	21
Figura 3 Resultados de la dimensión Responsabilidad	23
Figura 4 Resultados de la dimensión Recompensa	25
Figura 5 Resultados de la dimensión Riesgo	26
Figura 6 Resultados de la dimensión Calor.....	28
Figura 7 Resultados de la dimensión Estándares de desempeño	29
Figura 8 Resultados de la dimensión Apoyo.....	31
Figura 9 Resultados de la dimensión Conflicto	33
Figura 10 Resultados de la dimensión Identidad	35
Figura 11 Resultados del análisis global de las dimensiones de clima laboral	37

Resumen:

El propósito de este trabajo fue llevar a cabo una evaluación de clima organizacional en la empresa Utilesa Cía. Ltda., además, se elaboró un plan de acción con el objetivo de abordar las áreas de mejora identificadas. Esta investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo y tuvo un carácter exploratorio, ya que se realizó por primera vez en la empresa en un período específico. Se trabajó con la totalidad de la población, es decir, 24 colaboradores y se hizo uso de Microsoft Excel como herramienta para el procesamiento de la información. Para el diagnóstico del clima organizacional se empleó el cuestionario de Litwin y Stringer, y los resultados revelaron un clima laboral desfavorable en la empresa, identificando varias áreas que requieren mejoras. Como último punto, se planteó una propuesta de plan de acción para abordar estas deficiencias y promover un cambio positivo en el ambiente laboral de la entidad.

Palabras clave: Clima organizacional, Litwin y Stringer, Utilesa Cía. Ltda., cuestionario, deficiencias, diagnóstico, plan de mejora

Abstract:

The purpose of this research was to carry out an evaluation of the organizational climate in the company Utilesa Cia. Ltda., In addition, an action plan was prepared with the aim of addressing the areas for improvement. This research was framed under a quantitative approach and had an exploratory nature, since it was carried out for the first time in the company in a specific period. The research included the entire population, that is, 24 collaborators. Microsoft Excel was used as a tool for information processing. For the diagnosis of the organizational climate, the Litwin and Stringer questionnaire was used, and the results revealed an unfavorable work climate in the company, identifying several areas that require improvements. Finally, a proposal for an action plan was raised to address these deficiencies and promote a positive change in the entity's work environment.

Keywords: Litwin and Stringer, Organizational climate, Utilesa Cía. Ltd., deficiencias, diagnosis, improvement plan, questionnaire



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

Útilesa Cía. Ltda. es una entidad enfocada en la compra-venta de artículos de oficina, considerada una actividad que, por su naturaleza, requiere de una eficiente planificación y administración de sus funciones, para alcanzar niveles de eficacia representativos y ser competentes en el mercado. Aquello se consigue con una adecuada gestión del capital financiero, tecnológico e intelectual. Sin embargo, la dirección de la empresa no ha desarrollado ningún diagnóstico de clima organizacional, por lo que, se mantienen problemas como bajo nivel de compromiso, alta rotación del personal, desempeños muy por debajo del estándar, entre otros. Toda esta suma de problemas ocasiona que las metas propuestas no se logren en los últimos años. Es por ello que el propósito de la presente investigación es efectuar un diagnóstico de clima organizacional al personal que conforma la empresa.

En el capítulo uno, se revisa la literatura existente sobre cómo medir y entender las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo en una organización, es decir, el clima organizacional, siendo su evaluación una herramienta importante para comprender cómo los colaboradores perciben su entorno laboral y cómo esto afecta su rendimiento y bienestar. Por lo que también se discuten los diferentes métodos utilizados para evaluar el clima organizacional. En el capítulo dos, se busca brindar una descripción detallada de la empresa de estudio, una compañía limitada dedicada a la venta al por mayor de material de papelería en la ciudad de Cuenca, Ecuador, para comprender el contexto en el que se llevará a cabo la evaluación del clima organizacional.

Respecto al capítulo tres, este brinda información esencial acerca de la herramienta empleada para evaluar el clima laboral en la entidad de estudio. Se describió la metodología, aplicación y resultados. Se exploran las nueve dimensiones de la herramienta de Litwin y Stringer. En el capítulo cuatro, se lleva a cabo el planteamiento de la propuesta de mejora, que busca fomentar el buen clima laboral a través de la motivación adecuada y un liderazgo efectivo dentro de la organización. Con esta investigación, se conoce que el diagnóstico del clima organizacional que posee la empresa Útilesa Cía. Ltda. con base en los resultados de las dimensiones analizadas, posee una calificación desfavorable, por lo que se proponen actividades de mejora.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

Introducción

En el presente capítulo de la tesis, se revisa la literatura existente sobre cómo medir y entender las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo en una organización, conocido como clima organizacional, siendo su evaluación una herramienta importante para comprender cómo los trabajadores perciben su entorno laboral y cómo esto afecta su rendimiento y bienestar. Por lo que también se discuten los diferentes métodos utilizados para evaluar el clima organizacional. Esta revisión proporciona una base sólida para la investigación propuesta en la tesis, permitiendo un enfoque más riguroso y fundamentado sobre el tema.

1.1. Antecedentes sobre el clima organizacional

La investigación sobre el clima organizacional ha sido objeto de estudio durante varias décadas en la literatura empresarial. Al comienzo del siglo XX, la investigación se enfocó en la relación entre el clima y el rendimiento laboral. A medida que avanzaba la década de los años 50 y 60, los estudios se centraron en cómo el clima organizacional influye en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores (Mukherji y Srivastava, 2021).

Durante los años 70 y 80, el interés en el clima organizacional continuó creciendo, con una mayor atención en cómo el clima afecta la salud y el bienestar de los trabajadores. Es así como se comenzaron a utilizar diferentes técnicas para evaluar el clima organizacional, como encuestas, entrevistas y observaciones (Papsiene et al., 2021).

Los investigadores han elaborado diferentes escalas y cuestionarios para medir el clima organizacional, como el "Cuestionario de Clima Organizacional" de Litwin y Stringer y la "Escala de Clima Organizacional" de Den Hartog. Estos instrumentos se han empleado en una gran variedad de estudios y han proporcionado información valiosa sobre cómo los colaboradores perciben su entorno laboral (Hussainy, 2022; Guerra et al., 2020).

Con el paso del tiempo, es cada vez más atención a la importancia del clima organizacional en el rendimiento y el bienestar de los colaboradores. Se demuestra que un clima organizacional positivo está relacionado con una mayor satisfacción, compromiso y rendimiento laboral (Mukherji y Srivastava, 2021). Además, se ha descubierto que un clima organizacional negativo está relacionado con una mayor tasa de rotación de personal y una mayor probabilidad de problemas de salud mental (Bustamante et al., 2022).

1.2. Definición de clima organizacional

El clima organizacional se refiere a la atmósfera psicológica y social que se experimenta dentro de una empresa. Se trata de las percepciones, actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización, y se considera un indicador de cómo se sienten los colaboradores en relación con su trabajo y su entorno laboral (Hussainy, 2022; Hernández et al., 2022).

Según Akrong et al. (2022), el clima organizacional se refiere a las características distintivas de la organización, percibidas y compartidas por los miembros, que influyen en su comportamiento. Bustamante et al. (2022) lo definen como el ambiente psicológico percibido de una organización, que se refleja en las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Por lo que se puede expresar que el clima organizacional es el sentimiento general que se experimenta en una empresa, es el conjunto de percepciones, actitudes y valores compartidos por los colaboradores, reflejando cómo se sienten en relación con su trabajo y su entorno laboral, y cómo esto afecta su rendimiento y su bienestar.

1.3. Importancia del clima organizacional

El clima laboral es fundamental para el bienestar y la eficacia de los trabajadores. Un ambiente laboral positivo puede incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el rendimiento de los trabajadores (López et al., 2021). Por otro lado, un clima laboral negativo puede tener efectos negativos en la salud mental y física de los trabajadores, así como en su rendimiento y productividad (Mukherji y Srivastava, 2021; Corredor et al., 2021).

El clima organizacional tiene un impacto en la cultura y en la estrategia de una empresa, es así como un ambiente laboral positivo puede fomentar una cultura de trabajo en equipo, colaboración y compromiso, lo que puede mejorar la capacidad de una entidad para adaptarse y competir en un entorno cambiante (Saldaña, 2020).

Es importante para la retención de los colaboradores, pues se sienten valorados y apreciados en su trabajo son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, lo que puede reducir los costos de contratación y capacitación de nuevos trabajadores (Bustamante et al., 2022).

Finalmente, el clima laboral también tiene un impacto en la percepción de la marca de una empresa, ya que los colaboradores son embajadores de la marca, y su experiencia en el trabajo puede influir en cómo se percibe la marca tanto interna como externamente. Un ambiente laboral positivo puede mejorar la reputación de una empresa y atraer a clientes y trabajadores potenciales (Barría et al., 2021; Daza Corredor et al., 2021).

Por lo que se puede entender que el clima organizacional es esencial para el bienestar y la eficacia de los colaboradores, la cultura y la estrategia de una empresa, la retención y la percepción de la marca. Es importante que las empresas se esfuercen por crear y mantener un ambiente laboral positivo para maximizar los beneficios para todos los involucrados.

1.4. Características del clima organizacional

El clima laboral es el ambiente psicológico y social dentro de una empresa que tiene un impacto en la conducta de los colaboradores. Es importante señalar que es un concepto subjetivo, ya que cada individuo puede percibirlo de una manera diferente y puede variar entre diferentes áreas y niveles de la organización (García & Briones, 2020; López et al., 2021). Es un aspecto dinámico, ya que puede cambiar con el tiempo y como resultado de cambios en la empresa o en el entorno. Por ejemplo, una reestructuración o un cambio en las políticas de la compañía pueden afectar el clima laboral (Akroing et al., 2022).

El clima laboral también está relacionado con el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Un clima laboral positivo puede mejorar la motivación, el compromiso y la satisfacción en el trabajo, lo que permite aumentar la productividad y el rendimiento (Hussainy, 2022; Chagray Ameri et al., 2020; Saldaña, 2020).

Según Huillca et al. (2021) el clima laboral también puede tener las siguientes características:

- **Comunicación efectiva:** Esta característica se refiere a la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente entre los miembros de la empresa. Un clima organizacional positivo se caracteriza por una comunicación fluida, donde los trabajadores se sienten cómodos para expresar sus ideas y opiniones. Una comunicación efectiva en la empresa contribuye a la creación de un ambiente laboral saludable y productivo.
- **Confianza y seguridad:** La confianza y la seguridad son elementos clave en un clima organizacional positivo. Los trabajadores necesitan sentirse seguros y confiados en su entorno laboral y en sus superiores para poder desempeñar su trabajo de manera efectiva. La confianza y la seguridad también fomentan un ambiente laboral donde se promueve el trabajo en equipo y la colaboración.
- **Motivación y compromiso:** Los trabajadores motivados y comprometidos son esenciales para el éxito de cualquier empresa. Un clima organizacional positivo contribuye a fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Los trabajadores comprometidos son más propensos a trabajar de manera eficiente y a ser más productivos.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Las empresas que son capaces de adaptarse a los cambios y a las nuevas demandas del mercado tienen mayores posibilidades de éxito. Un clima organizacional positivo fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad en la empresa, lo que permite a los trabajadores ser más creativos y aportar nuevas ideas.
- **Equidad e igualdad:** En un clima organizacional positivo, los trabajadores son tratados con equidad e igualdad, independientemente de su género, edad, raza u orientación sexual. La igualdad y la equidad son elementos clave para crear un ambiente laboral justo y saludable, lo que puede contribuir a la retención de trabajadores talentosos y al éxito de la empresa.
- **Cooperación y colaboración:** La cooperación y la colaboración son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. En un clima

organizacional positivo, los trabajadores colaboran entre sí y con los superiores para alcanzar los objetivos de la empresa. La colaboración puede contribuir a fomentar un ambiente laboral saludable y productivo.

- **Aprendizaje y crecimiento:** Los trabajadores necesitan tener oportunidades para aprender y crecer profesionalmente. Un clima organizacional positivo fomenta el aprendizaje y el crecimiento de los trabajadores, lo que contribuye a su desarrollo profesional y personal.
- **Reconocimiento y recompensas:** Los trabajadores que reciben reconocimiento y recompensas por su buen desempeño son más propensos a estar motivados y comprometidos con su trabajo. En un clima organizacional positivo, se promueve el reconocimiento y las recompensas por el buen desempeño, lo que puede contribuir a mejorar el ambiente laboral y la productividad de la empresa.
- **Innovación y creatividad:** La innovación y la creatividad son fundamentales para el éxito de cualquier empresa. En un clima organizacional positivo, se fomenta la innovación y la creatividad en la empresa, lo que puede contribuir a la mejora de procesos, productos y servicios. La innovación y la creatividad también pueden contribuir a mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

1.5. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo a Bustamante et al. (2022) las dimensiones o variables del clima organizacional son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una empresa u organización en un momento determinado.

Según Huillca et al. (2021) y Brito-Carrillo et al. (2020) las dimensiones del clima organizacional son: la cultura organizacional, las normas y las expectativas, el liderazgo y el estilo de gestión, y las relaciones interpersonales.

- **Cultura organizacional:** se refiere a los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de la empresa. Esta dimensión incluye aspectos como los objetivos, la misión y los principios de la empresa.

- Normas y expectativas: se refiere a las expectativas y las normas de conducta de los trabajadores. Incluye aspectos como las responsabilidades y las tareas específicas de cada empleado.
- Liderazgo y estilo de gestión: se refiere a la forma en que los líderes dirigen y motivan a los trabajadores. Incluye aspectos como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio.
- Relaciones interpersonales: se refiere a las relaciones entre los miembros de la empresa. Incluye aspectos como la colaboración, el trabajo en equipo y la confianza entre los trabajadores.

Para Barría et al. (2021) y Lucas y Ureta (2021) las dimensiones del clima organizacional son: la estructura, el liderazgo, el apoyo social, la comunicación, el desarrollo, la toma de decisiones, la motivación y el rendimiento.

- Estructura: se refiere a las características estructurales de la empresa, como la división del trabajo, la jerarquía y las políticas y procedimientos.
- Liderazgo: se refiere a la forma en que los líderes dirigen y motivan a los trabajadores. Incluye aspectos como la autoridad, la responsabilidad y el estilo de liderazgo.
- Apoyo social: se refiere a la cantidad y calidad del apoyo social y emocional que los trabajadores reciben en el trabajo.
- Comunicación: se refiere a la cantidad y calidad de la comunicación en la empresa. Incluye aspectos como la comunicación formal e informal, la comunicación ascendente y descendente y el *feedback*.
- Desarrollo: se refiere a las oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Toma de decisiones: se refiere a la cantidad y calidad de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Motivación y rendimiento: se refiere a la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Desde el punto de vista de Barría-González et al. (2021) y Antón y Zambrano (2022) los 9 factores o dimensiones de clima organizacional son:

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- Recompensa: Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos reclaman reconocimiento adicional.
- Desafíos: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, estos ayudarán a mantener un sano clima competitivo.
- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad.
- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes.
- Estándares: En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo.
- Identidad: Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Por lo que se puede mencionar que las dimensiones del clima organizacional son un conjunto de características que describen el ambiente laboral en una empresa. Los autores han propuesto diferentes enfoques y dimensiones, pero todos ellos coinciden en que el clima organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores.

1.6. Herramientas para la medición del clima organizacional

En el siguiente apartado se exponen algunas herramientas utilizadas para la medición del clima organizacional expuestas en la literatura.

Tabla 1

Herramientas para la Medición del Clima Organizacional

Autor/es	Nombre de la herramienta	Año	Tipo de herramienta	Dimensiones que ocupa
Litwin y Stringer	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	1968	Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Estructura,• Responsabilidad,• Recompensa,• Desafíos,• Relaciones,• Cooperación,• Estándares,• Conflicto,• Identidad.
Likert	Escala de Clima Organizacional de Likert	1981	Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Orientación hacia el logro,• Orientación hacia el personal,• Orientación hacia el trabajo,• Orientación hacia el cliente,• Orientación hacia el liderazgo,• Orientación hacia la innovación y el cambio,

Autor/es	Nombre de la herramienta	Año	Tipo de herramienta	Dimensiones que ocupa
Patterson MG, West MA, Shackleton VJ, et al.	Organizational Climate Measure (OCM)	2005	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la colaboración y el trabajo en equipo, • Orientación hacia la ética, • Orientación hacia el aprendizaje y el desarrollo. • Relaciones humanas (Autonomía, Integración, Participación, Apoyo de supervisión, Capacitación y Bienestar), • Proceso interno (Formalización y Tradición), • Objetivo racional (claridad de los objetivos organizacionales, eficiencia, esfuerzo, retroalimentación del desempeño, presión para producir y calidad).

Autor/es	Nombre de la herramienta	Año	Tipo de herramienta	Dimensiones que ocupa
Ramos et al.	Herramienta de Ramos, Rosado y Romero.	2011	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, • Comunicación, • Igualdad, • Condición física, • Liderazgo, • Motivación.
Hernández, Méndez y Contreras.	Instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia	2012	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar, • Autonomía, • Comunicación, • Entrenamiento, • Integración, • Apoyo del superior, • Formalización, • Tradición, • Innovación y flexibilidad, • Enfoque externo • Reflexividad, • Claridad de metas, • Esfuerzo, • Eficiencia, • Calidad, • Retroalimentación.

Nota: La Tabla muestra algunas herramientas para la medición del clima organizacional.

Fuente: Bustamante et al., 2022; López et al., 2021; Mukherji y Srivastava, 2021

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

Introducción

El presente capítulo de la investigación tiene como objetivo brindar una descripción detallada de la empresa de estudio, Utilesa Cía. Ltda., una compañía limitada dedicada a la venta al por mayor de material de papelería en la ciudad de Cuenca, Ecuador, para comprender el contexto en el que se llevará a cabo la evaluación del clima organizacional.

2.1. Antecedentes

Utilesa Cía. Ltda. fue fundada en el año 2005 por un grupo de emprendedores visionarios que identificaron una oportunidad en el mercado de la venta al por mayor de material de papelería en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La empresa comenzó como una pequeña tienda en un local alquilado, ofreciendo una variedad limitada de productos de papelería y suministros de oficina. Con el tiempo, expandió y diversificó su oferta de productos, añadiendo nuevas líneas de suministros y productos de papelería para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, estableció alianzas con proveedores locales y nacionales para obtener mejores precios y una mayor variedad de productos.

En la actualidad, se ha consolidado como una mediana empresa líder en el mercado de la venta al por mayor de material de papelería en la región, con una amplia gama de productos y servicios que incluyen papelería, suministros de oficina, artículos escolares, equipos de informática y mobiliario de oficina. La empresa cuenta con una amplia red de distribución que le permite atender a sus clientes en todo el país, y un equipo de profesionales altamente capacitados en ventas, logística y servicio al cliente.

2.2. Información general.

En la Tabla 2 se presentan la información general de la empresa que contiene aspectos como el nombre, Registro Único del Contribuyente (RUC), tipo de organización, actividad económica, tamaño, ubicación y número de colaboradores.

Tabla 2

Información general de la empresa de estudio

Información General	
Nombre:	UTILESA CIA. LTDA.
RUC:	0190382036001
Tipo de organización:	Compañía limitada
Actividad económica:	Venta al por mayor de material de papelería
Tamaño:	Mediana empresa
Ubicación:	Manuel Ochoa s/n y Luis Moscoso, Cuenca, Ecuador
Número de colaboradores	24

Nota: La información recopilada a partir de la información presente en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

2.3. Misión y Visión.

Misión:

Ser el principal proveedor de material de papelería al por mayor en la ciudad de Cuenca, Ecuador, y brindar soluciones efectivas y de calidad a nuestros clientes. Buscamos lograr esto a través de la mejora continua en nuestros procesos de negocio, la innovación en nuestros productos y servicios, y el compromiso con la satisfacción de nuestros clientes y trabajadores (Utileza Cía. Ltda., 2023)

Visión:

Ser la empresa líder en la venta al por mayor de material de papelería en el país, expandiendo nuestra presencia en el mercado nacional e internacional a través de la implementación de nuevas tecnologías y estrategias de negocio innovadoras (Utileza Cía. Ltda., 2023).

2.4. Valores y principios.

La entidad posee los siguientes principios y valores que forman parte de su filosofía corporativa:

Valores:

- **Calidad:** nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de alta calidad a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, y nos esforzamos por ser una empresa socialmente responsable.
- **Innovación:** buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros productos, servicios y procesos de negocio.
- **Trabajo en equipo:** promovemos un ambiente de colaboración y respeto mutuo entre nuestros trabajadores y clientes.
- **Orientación al cliente:** nos enfocamos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Útilesa Cía. Ltda., 2023).

Principios:

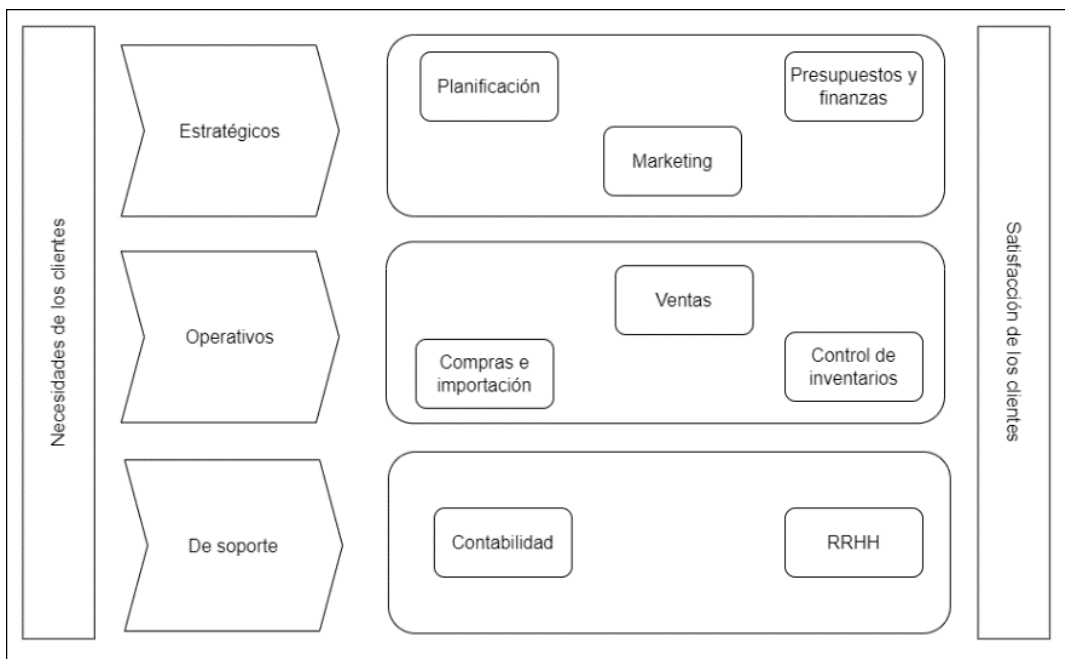
1. **Honestidad:** actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras relaciones con los clientes, trabajadores y proveedores.
2. **Compromiso:** nos comprometemos a cumplir con nuestros objetivos y metas de manera consistente y sostenible en el tiempo.
3. **Respeto:** valoramos la diversidad y promovemos un ambiente de trabajo libre de discriminación y acoso.
4. **Creatividad:** fomentamos la creatividad y la innovación en nuestros trabajadores, y valoramos la generación de nuevas ideas y soluciones.
5. **Excelencia:** nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos, desde la atención al cliente hasta la gestión de operaciones (Útilesa Cía. Ltda., 2023).

2.5. Diseño organizacional (Horizontal).

Utileza Cía. Ltda. ha optado por un diseño organizacional horizontal, debido a que este tipo de estructura fomenta la colaboración y la innovación, y lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos, ofreciendo un servicio de excelencia a sus clientes, ver Figura 1.

Figura 1

Estructura organizacional



Nota: La información recopilada a partir de la información presente de la empresa.

Estratégicos: Estos procesos son fundamentales para la planificación y dirección general de la empresa.

- Lo componen los procesos de planificación, marketing, presupuestos y finanzas.

Operativos: Están directamente relacionados con las actividades diarias de la empresa y la entrega de productos o servicios a los clientes.

- Lo componen los procesos de ventas, compras e importación y control de inventarios.

De soporte: brindan apoyo a las áreas clave de la empresa y facilitan su correcto funcionamiento.

- Lo componen los procesos de contabilidad y Recursos humanos.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

En el siguiente apartado se brinda información esencial acerca de la herramienta empleada para evaluar el clima laboral en Utileza Cía. Ltda. Se describirá la metodología, aplicación y resultados obtenidos con el propósito de definir el ambiente organizacional en dicha entidad. Mediante el análisis de los resultados de las encuestas, se explorarán las nueve dimensiones de la herramienta de Litwin y Stringer. Para el procesamiento y presentación de los resultados, se hace uso del software Excel, que permita una visualización exhaustiva de los datos para su posterior análisis a través de tablas y figuras descriptivas.

3.1. Metodología

3.1.1. *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*

Después de un análisis de las diferentes herramientas utilizadas para evaluar el clima organizacional, en colaboración con el responsable de recursos humanos de Utileza Cía. Ltda., se determinó que la herramienta propuesta por Litwin y Stringer es adecuada para este emprendimiento. Esta herramienta se adapta a las necesidades de la empresa, considerando su responsabilidad con la sociedad, al tomar en cuenta los distintos aspectos que influyen en el clima organizacional, como la comunicación, la estructura y la participación de los trabajadores, esta herramienta permite obtener una visión integral y precisa del ambiente laboral en la empresa.

En este sentido, el instrumento de medición del clima laboral desarrollado por Litwin y Stringer consta de 53 preguntas distribuidas en nueve dimensiones:

- Estructura: Esta dimensión se refiere a la claridad y coherencia de las normas, políticas y procedimientos dentro de la organización. Evalúa si los trabajadores tienen una comprensión clara de su rol, las expectativas de desempeño y las reglas que rigen su trabajo.

- Responsabilidad: Esta dimensión se relaciona con la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización. Evalúa si los trabajadores tienen la autonomía y la capacidad de tomar decisiones en su área de trabajo, así como la claridad sobre las consecuencias de su desempeño.
- Recompensa: Esta dimensión se centra en los sistemas de recompensas y reconocimiento existentes en la organización. Evalúa si los trabajadores perciben que su esfuerzo y desempeño son reconocidos y recompensados de manera justa.
- Riesgo: Esta dimensión se refiere a la disposición de la organización para asumir riesgos y promover la innovación. Evalúa si los trabajadores se sienten alentados a tomar iniciativas y a proponer nuevas ideas sin temor a posibles consecuencias negativas.
- Calor: Esta dimensión se relaciona con el grado de apoyo emocional y la calidad de las relaciones interpersonales en la organización. Evalúa si los trabajadores perciben un ambiente de trabajo amigable, respetuoso y cooperativo.
- Estándares de desempeño: Esta dimensión se centra en la importancia que la organización otorga al logro de metas y a la excelencia en el desempeño. Evalúa si existen estándares claros de desempeño y si se fomenta un enfoque en la calidad y la mejora continua.
- Apoyo: Esta dimensión se refiere a la disponibilidad de recursos y al apoyo que la organización brinda a sus trabajadores. Evalúa si los trabajadores perciben que cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y si reciben apoyo por parte de sus superiores y compañeros.
- Conflicto: Esta dimensión se relaciona con la presencia de conflictos y tensiones en el ambiente laboral. Evalúa si los trabajadores perciben que existen conflictos frecuentes o si hay un ambiente de trabajo armonioso y cooperativo.
- Identidad: Esta dimensión se centra en el sentido de pertenencia y la identificación de los trabajadores con la organización. Evalúa si los trabajadores se sienten parte de un grupo cohesionado y si se identifican con los valores y la misión de la organización.

Estas dimensiones permiten obtener una visión de la percepción individual de cada empleado sobre su puesto de trabajo en la organización. Se considera importante resaltar que, según Bustamante et al. (2022) y López et al. (2021), Litwin y Stringer

fueron los primeros en conceptualizar el clima organizativo desde una perspectiva perceptual. Según su enfoque, el clima se refiere a las características del entorno laboral que pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y que influyen en su comportamiento y motivación. Su teoría busca explicar aspectos importantes del comportamiento de los individuos en una organización, utilizando conceptos como la motivación y el clima. Los autores buscan describir los factores situacionales y ambientales que más influyen en la conducta y percepción de los individuos.

3.1.2. Estructura del instrumento para el diagnóstico del clima organizacional

La herramienta empleada incluye preguntas que requieren una valoración negativa, ya que una puntuación alta en estas preguntas puede resultar perjudicial para la empresa. Estas preguntas serán enfatizadas en el análisis correspondiente de las dimensiones. Ver Tabla 3.

Tabla 3

Estructura del instrumento de medición del clima organizacional de Litwin y Stringer

Dimensión	Ítems Positivos	Ítems Negativos
1. Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 10	6,7, 8, 9
2. Responsabilidad	12, 13, 14, 15	11, 16, 17
3. Recompensa	18, 19, 20	21, 22, 23
4. Riesgo	24, 25, 28	26, 27
5. Calor	29, 30, 33	31, 32
6. Estándares de Desempeño	34, 35, 36, 37, 39	38
7. Apoyo	41, 43, 44	40, 42
8. Conflicto	46, 47, 48	45, 49
9. Identidad	50, 51	52, 53

Nota: La identificación de estas dimensiones permitirá valorar el clima de la organización. Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

3.1.3. Tabulación

Adicionalmente, se hace uso de una escala de Likert para valorar cada una de las preguntas que componen las dimensiones de análisis. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Escala de calificación del instrumento de medición del clima organizacional para preguntas positivas

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

Nota: Esta tabla muestra cómo se califican las respuestas a las preguntas de la herramienta.

También, se muestra la escala de calificación utilizada específicamente para las preguntas formuladas de manera negativa. Ver Tabla 5.

Tabla 5

Escala de calificación del instrumento de medición del clima organizacional para preguntas negativas

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

Nota: Esta tabla muestra cómo se califican las respuestas a las preguntas negativas de la herramienta.

Para el análisis de cada dimensión, se calcula el promedio de la puntuación total dividida por el número de ítems correspondientes a esa dimensión. Esto permitió obtener un promedio que refleje la percepción de los trabajadores en cada dimensión evaluada. Para visualizar y analizar los resultados, se utilizó el programa Excel, conocido por su confiabilidad y capacidad para garantizar la precisión de los datos. Los resultados se tabularon de forma específica para cada dimensión y posteriormente de manera global, considerando todas las dimensiones evaluadas.

3.1.4. Población de estudio

El cuestionario fue administrado a 24 colaboradores de Utileza Cía. Ltda., lo que representa la totalidad del personal. La encuesta se realizó de forma presencial durante una visita programada a la entidad. Se llevó a cabo una reunión previa con los trabajadores para explicarles el propósito de la encuesta, la forma en que debían calificar las preguntas y la importancia de su participación.

Para tabular los resultados, se calculó el promedio de todas las respuestas por pregunta y por dimensión. Se tomó en cuenta la necesidad de polarizar las preguntas cuya calificación alta podría resultar perjudicial para la empresa. Esta decisión se basó en el criterio del investigador, considerando la realidad de UTILESA CIA. LTDA. y las pautas establecidas por el autor de la herramienta. Se utilizó una escala para la interpretación de los datos obtenidos, que se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6

Escala utilizada para la interpretación de resultados del clima organizacional

Escala	Criterios
-2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Nota: Esta tabla muestra la escala utilizada para interpretar los resultados obtenidos.

3.1.5. Tabulación y presentación de información sobre el clima organizacional

Para tabular los resultados, se calculó el promedio de todas las respuestas por pregunta y por dimensión. Se tomó en cuenta la necesidad de polarizar las preguntas cuya calificación alta podría resultar perjudicial para la empresa. Esta decisión se basó en el criterio del investigador, considerando la realidad de Utileza Cía. Ltda. y las pautas establecidas por el autor de la herramienta. Se aprecian los resultados de la dimensión Estructura en la Tabla 7.

Tabla 7

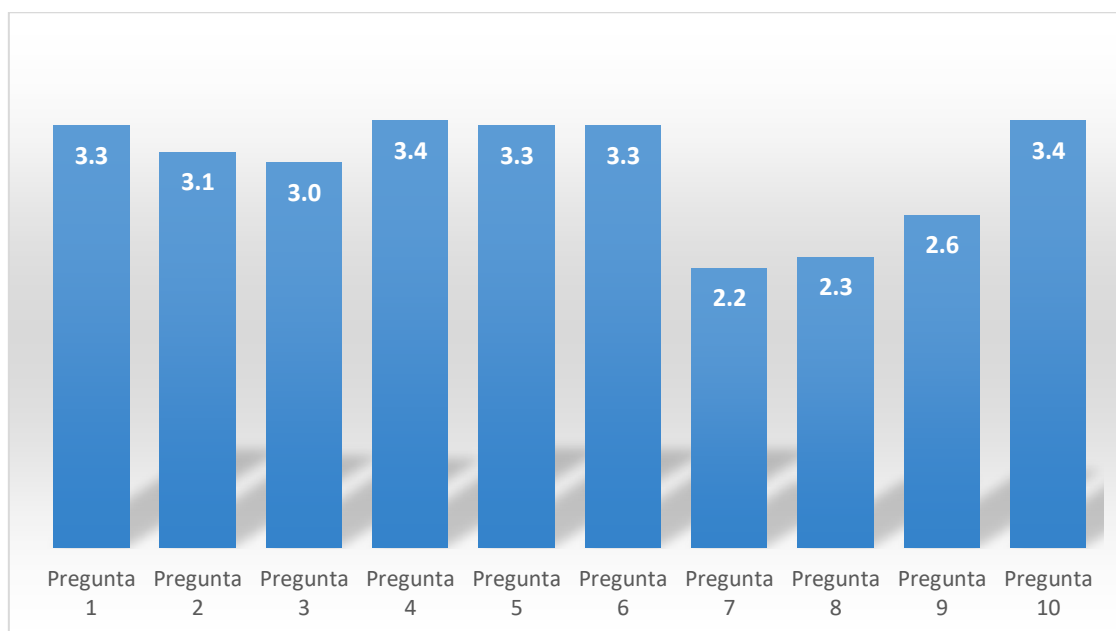
Preguntas que pertenecen a la dimensión Estructura

Número	Pregunta
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 quién reportar.
10	Nuestra entidad muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Estructura se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 2

Resultados de la dimensión Estructura



De manera específica, las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 10 obtuvieron una calificación favorable, lo que indica que los trabajadores perciben que las tareas están claramente definidas, lógicamente estructuradas, conocen quién manda y toma decisiones, están familiarizados con las políticas y la estructura organizativa de la empresa, y sienten que la entidad muestra interés en mantener claras las normas, métodos y procedimientos.

A su vez, la pregunta 9 obtuvo una valoración desfavorable, lo que sugiere que los trabajadores perciben que a veces no tienen claridad sobre a quién deben reportar. Las preguntas 7 y 8 obtuvieron una calificación muy desfavorable, debido a que los trabajadores perciben que el exceso de reglas y trámites administrativos dificultan la evaluación de nuevas ideas.

Estos resultados justifican la necesidad de mejorar la organización y la comunicación interna en la empresa. Además, se considera necesario simplificar los procesos administrativos y fomentar un ambiente más flexible para la innovación, con el fin de mejorar la percepción de los trabajadores sobre la estructura organizativa y promover un clima laboral más efectivo.

3.1.6. Resultados de la dimensión de Responsabilidad

Esta dimensión se centra en la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones. Examina si los trabajadores se sienten responsables y empoderados para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. A continuación se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Responsabilidad. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Preguntas que pertenecen a la dimensión Responsabilidad

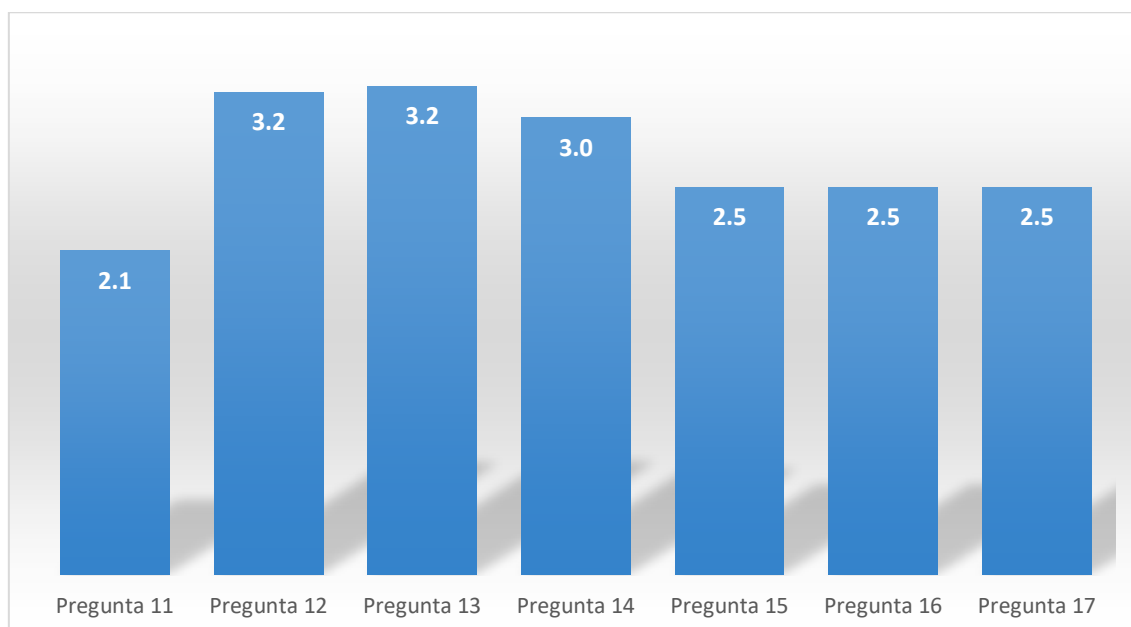
Número	Pregunta
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12	Nuestra entidad le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.

Número	Pregunta
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.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Responsabilidad se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 3

Resultados de la dimensión Responsabilidad



Las preguntas 12, 13 y 14 obtuvieron una calificación favorable, lo que indica que los trabajadores perciben que su entidad valora que realicen su trabajo correctamente y fomenta la responsabilidad individual y la toma de iniciativa. Sin embargo, las preguntas 15, 16 y 17 obtuvieron una calificación desfavorable, lo que sugiere que existe una falta de confianza en los juicios individuales y en la pregunta 11 obtuvo una calificación de muy desfavorable, lo que indica que existe una percepción de que los errores se

acompañan de numerosas excusas y una sensación de que los individuos no asumen responsabilidades en la organización.

Estos resultados evidencian la necesidad de fomentar un ambiente de confianza en el que se valore y se delegue la toma de decisiones individuales, se promueva la asunción de responsabilidades y se reduzcan las excusas ante los errores, por medio de programas de desarrollo de habilidades y brindar capacitación para fortalecer la responsabilidad individual en todos los niveles de la organización.

En conclusión, la dimensión de Responsabilidad requiere una atención especial y acciones concretas para mejorarla. Al abordar las preocupaciones identificadas y promover una mayor responsabilidad individual, se podrá fortalecer el clima laboral y fomentar una cultura organizativa más sólida.

3.1.7. Resultados de la dimensión de Recompensa

Esta dimensión refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo. Evalúa si los trabajadores consideran que las recompensas, como salarios, reconocimientos y beneficios, son justas y adecuadas. A continuación se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Recompensa. Ver Tabla 9.

Tabla 9

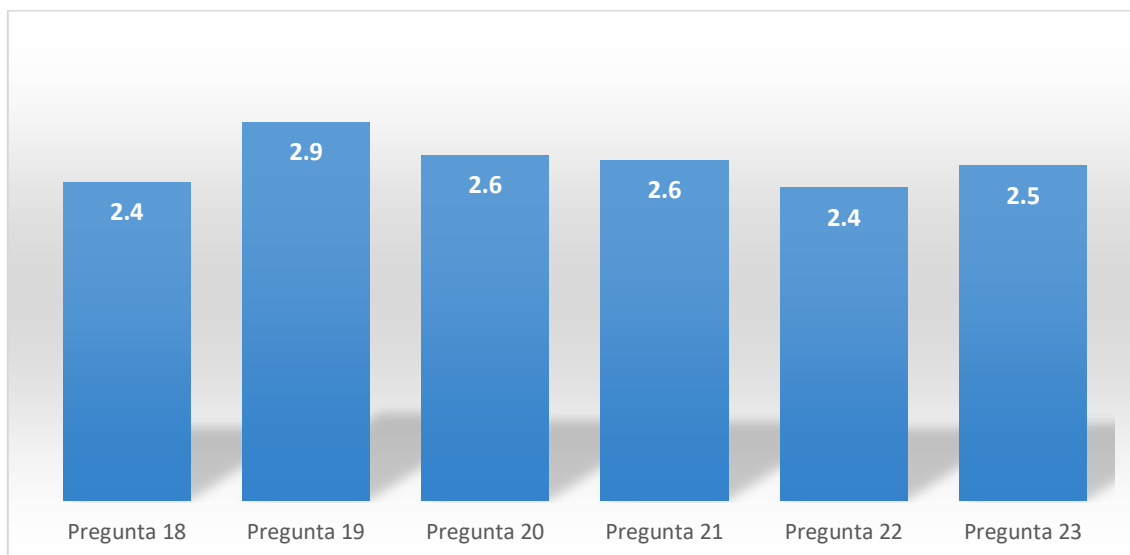
Preguntas que pertenecen a la dimensión Recompensa

Número	Pregunta
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se perciben 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.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Recompensa se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 4

Resultados de la dimensión Recompensa



Las preguntas 19, 20, 21 y 23 obtuvieron una calificación desfavorable, lo que indica que los trabajadores pueden percibir que las recompensas e incentivos en la organización son mayores que las amenazas y críticas, sin embargo, es evidente que no es una creencia que comparten todos ellos.

Por otro lado, las preguntas 18 y 22 obtuvieron calificaciones muy desfavorables, es decir, existen deficiencias en la organización en términos de sistema de promoción, recompensas basadas en el desempeño, críticas excesivas y falta de reconocimiento por el buen trabajo. Además, los trabajadores perciben que los errores son sancionados en lugar de ser utilizados como oportunidades de aprendizaje.

Debido a lo expuesto, se ve necesario establecer un sistema de promoción justo y transparente que reconozca y recompense el desempeño sobresaliente de los trabajadores, fomentar un ambiente de reconocimiento y celebración de los logros individuales y colectivos, minimizar las críticas excesivas y enfocarse en el aprendizaje y la mejora continua.

3.1.8. Resultados de la dimensión de Riesgo

Esta dimensión refleja el sentimiento de los trabajadores respecto a los desafíos que enfrentan en su trabajo. Evalúa si los colaboradores perciben que tienen oportunidades para asumir riesgos y desafíos profesionales. A continuación se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Riesgo. Ver Tabla 10.

Tabla 10

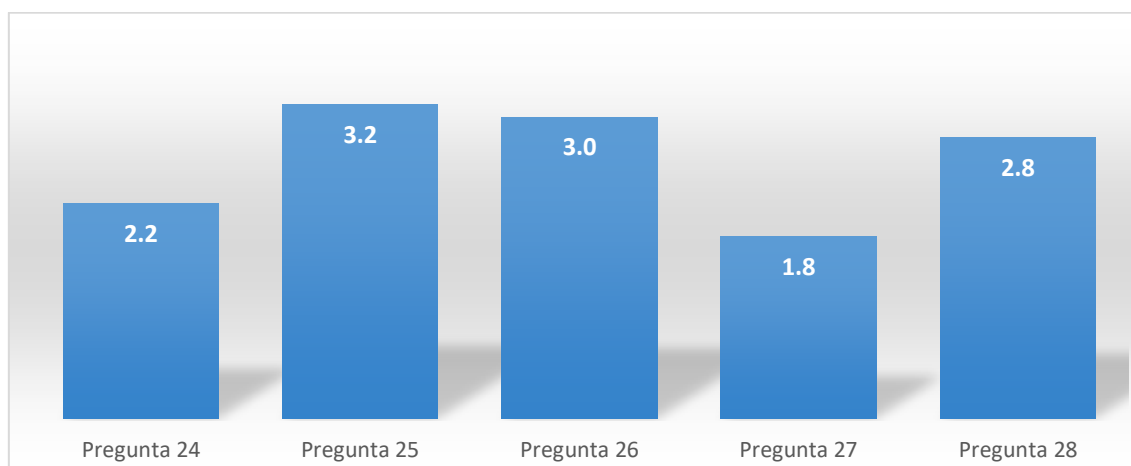
Preguntas que pertenecen a la dimensión Riesgo

Número	Pregunta
24	La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progresamos 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 entidad se arriesga por una buena idea.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Riesgo se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 5

Resultados de la dimensión Riesgo



Las preguntas 25 y 26 han obtenido una calificación favorable, lo que indica que los colaboradores perciben que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos y que ocasionalmente se deben asumir riesgos grandes para estar por delante de la competencia.

Sin embargo, la pregunta 28 ha obtenido una calificación desfavorable, indicando que la entidad no se arriesga por una buena idea. Además, las preguntas 24 y 27 han obtenido calificaciones muy desfavorables, es decir que la filosofía de la empresa enfatiza la realización de las tareas de manera lenta pero certera, y que la toma de decisiones se realiza con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Debido a lo expuesto, se considera importante fomentar un ambiente que valore la toma de riesgos calculados y la innovación, a través de la promoción de un enfoque más ágil en la toma de decisiones, alentando a los colaboradores a proponer nuevas ideas y brindando el apoyo necesario para implementarlas. Adicionalmente, se considera prudente revisar la filosofía de la empresa para asegurarse de que esté alineada con una mentalidad más abierta a la asunción de riesgos estratégicos, con el propósito de impulsar la creatividad y la adaptabilidad, y mantener su competitividad en el mercado.

3.1.9. Resultados de la dimensión de Calor

Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores sobre la existencia de un ambiente laboral grato y con buenas relaciones sociales. Indaga si los trabajadores sienten que existe un clima cálido y amigable en su lugar de trabajo. A continuación se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Calor. Ver Tabla 11.

Tabla 11

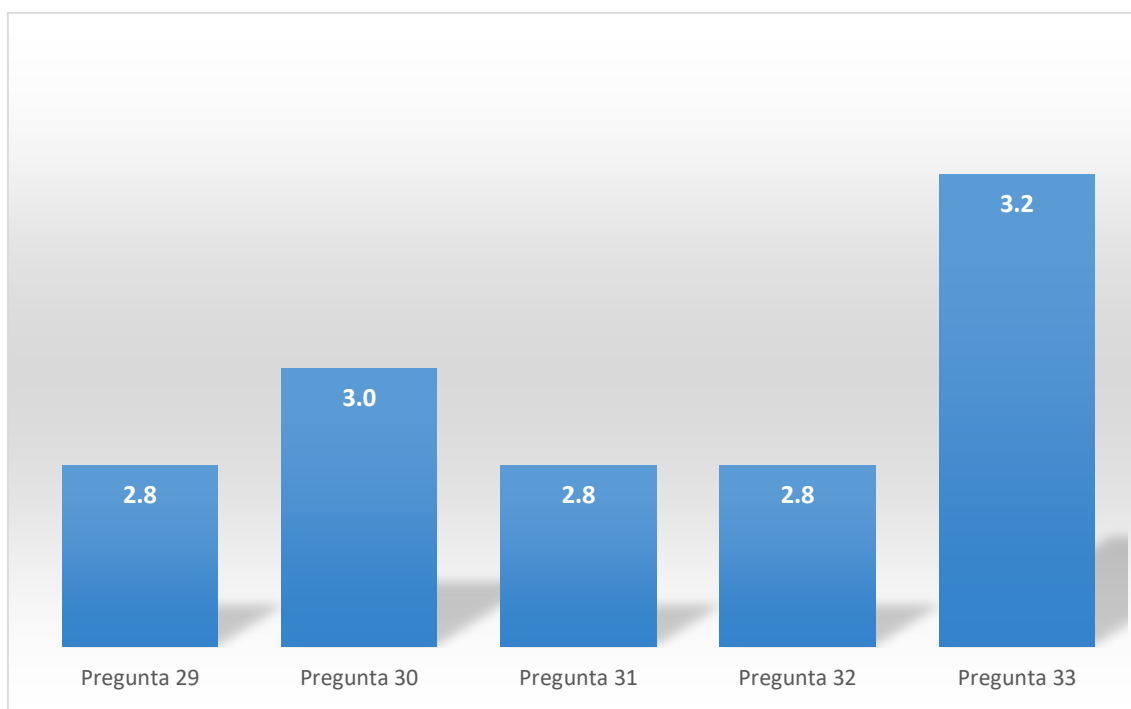
Preguntas que pertenecen a la dimensión Calor

Número	Pregunta
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 entidad - trabajador tienden a ser agradables.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Calor se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 6

Resultados de la dimensión Calor



Las preguntas 30 y 33 fueron catalogadas como favorables. Los trabajadores indican que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, es decir que existe un ambiente laboral positivo y propicio para el desarrollo de las actividades y relaciones entre los trabajadores.

Respecto a las preguntas con valoración desfavorable, las pregunta 29 y 31, es evidente que no prevalece una atmósfera amistosa entre la gente de la organización, además, es difícil llegar a conocer a las personas en la organización. En la pregunta 32; desfavorable, los trabajadores perciben que las personas en la organización tienden a ser frías y reservadas entre sí, lo cual contribuye a un ambiente menos cálido y acogedor.

Por lo que se puede decir que, si bien existe un clima laboral tiende a acercarse al límite para ser considerado como favorable, existen áreas de mejora en cuanto al calor humano en la organización. Es indispensable fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar la comunicación y promover un ambiente de trabajo más cercano y colaborativo,

con el objetivo de generar un clima laboral más cálido, donde los trabajadores se sientan cómodos, valorados y motivados.

3.1.10. Resultados de la dimensión de Estándares de Desempeño

Esta dimensión refleja la percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa. Evalúa si los colaboradores consideran que existen estándares claros y realistas para evaluar su desempeño laboral. A continuación se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Estándares de Desempeño. Ver Tabla 12.

Tabla 12

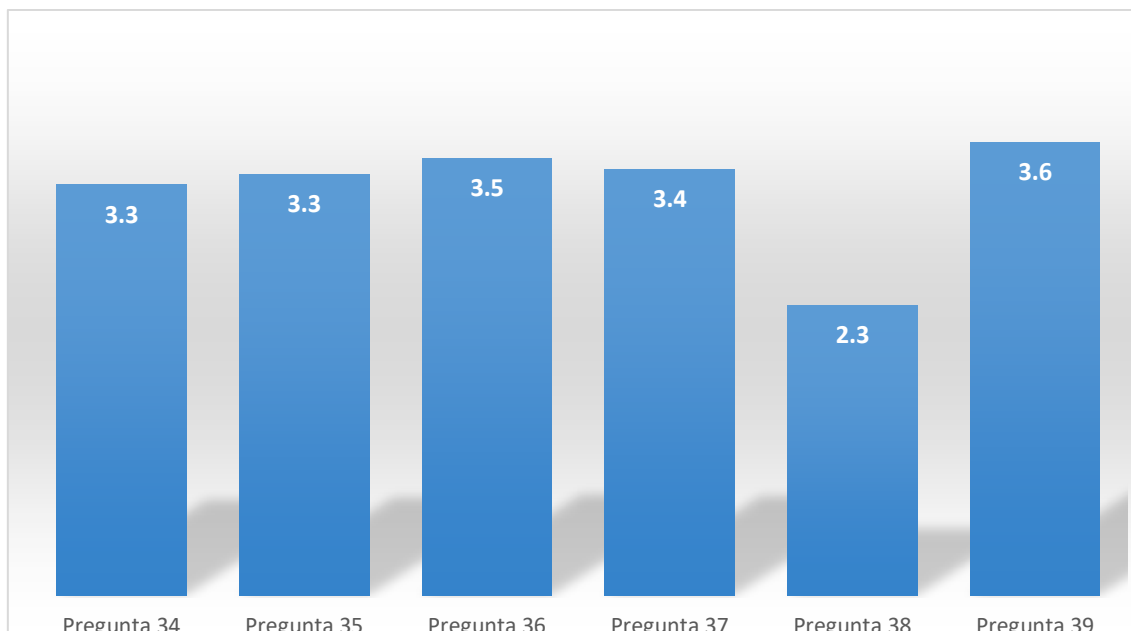
Preguntas que pertenecen a la dimensión Estándares de Desempeño

Número	Pregunta
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35	La Entidad piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	La Entidad 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.

Nota: Las preguntas positivas de la dimensión de Estándares de Desempeño se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 7

Resultados de la dimensión Estándares de desempeño



En la pregunta 39, que obtuvo una calificación muy favorable, los trabajadores expresan sentirse orgullosos de su desempeño, reconocen y valoran su propio rendimiento en la organización. En las preguntas 34, 35, 36 y 37, con una valoración favorable, se observa que los trabajadores perciben que en la organización se exige un rendimiento bastante alto, y que tanto el jefe departamental como la organización en general promueven constantemente la mejora del rendimiento personal y grupal, es decir, existe un ambiente laboral en el cual se busca alcanzar altos estándares de desempeño y se fomenta un ambiente de mejora continua.

Sin embargo, en la pregunta 38, que obtuvo una valoración desfavorable, algunos trabajadores indican que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. Esta valoración desfavorable sugiere que existe una percepción de que el rendimiento individual puede verse influenciado por las relaciones interpersonales en la organización.

De manera general, se aprecia una alta exigencia de rendimiento, se promueve la mejora continua y los trabajadores se sienten orgullosos de su desempeño. Sin embargo, se debe prestar atención a la percepción de que las relaciones interpersonales pueden influir en el rendimiento individual, para fomentar un equilibrio adecuado entre la colaboración y el logro de resultados preestablecidos.

3.1.11. Resultados de la dimensión de Apoyo

Esta dimensión refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda y apoyo dentro de la organización. Evalúa si los trabajadores sienten que existe un ambiente en el que se fomenta y se brinda apoyo mutuo. A continuación, se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Apoyo. Ver Tabla 13.

Tabla 13

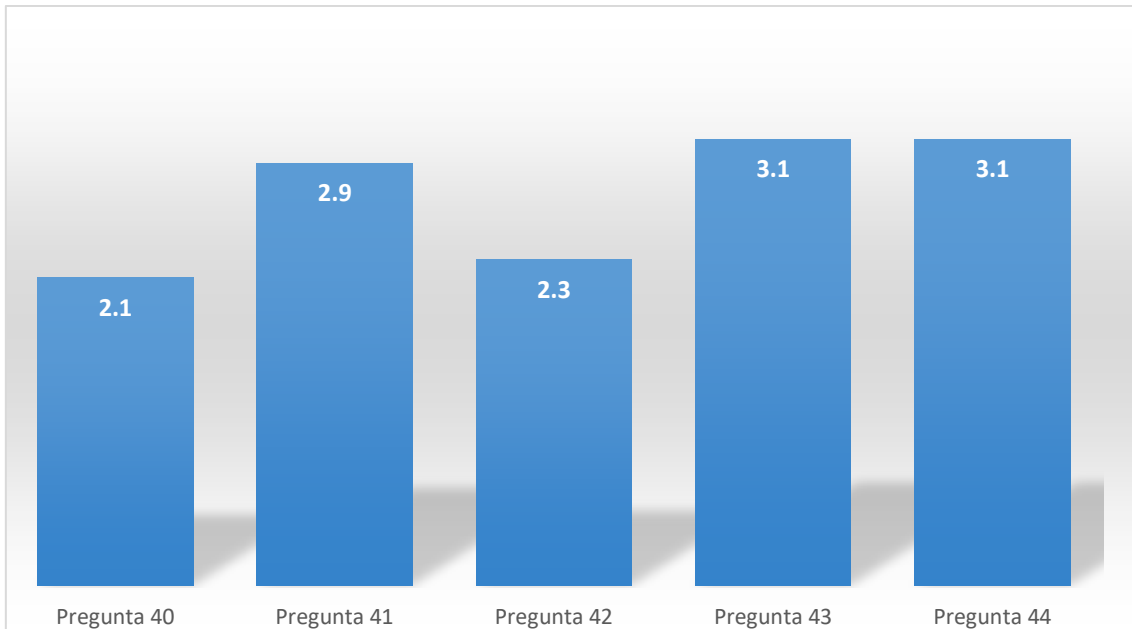
Preguntas que pertenecen a la dimensión Apoyo

Número	Pregunta
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 unas en otras.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestra Entidad enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).

Nota: Las preguntas positivas del componente de Apoyo se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 8

Resultados de la dimensión Apoyo



En las preguntas 40 y 42 obtuvieron una calificación de muy desfavorable lo que se puede observar es que los trabajadores perciben que, si cometen errores, las cosas van mal para sus superiores, es frecuente esta creencia ya que existe una falta de apoyo o consecuencias negativas asociadas a los errores, esto puede generar un ambiente de desconfianza o temor a equivocarse. A su vez, las personas dentro de la organización no confían verdaderamente unas en otras, lo que se suele asociar a un ambiente de desconfianza y falta de colaboración; La pregunta 41 obtuvo una calificación desfavorable lo que nos indica que los colaboradores no perciben que la gerencia se muestre interesado acerca de sus aspiraciones, es decir, es evidente una falta de atención o apoyo en el desarrollo de sus metas y objetivos profesionales.

En la pregunta 43, que se valoró como favorable, los colaboradores creen que tanto el jefe como los compañeros les brindan ayuda cuando tienen una labor difícil, es decir, se aprecia un nivel de apoyo y colaboración en el entorno laboral. Además, en la pregunta 44; favorable, se destaca que la filosofía de la entidad enfatiza el factor humano, lo cual puede ser percibido positivamente por los trabajadores. Por lo que estas preguntas se valoran como favorables.

En síntesis, existe una falta de apoyo y confianza en relación a los errores y la colaboración entre los miembros de la organización. Además, se identifica una necesidad de mejorar el reconocimiento y apoyo a las aspiraciones de los trabajadores.

3.1.12. Resultados de la dimensión de Conflicto

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores sobre la capacidad de la organización para aceptar opiniones diferentes, resolver problemas y fomentar la búsqueda de soluciones. Indaga si los trabajadores consideran que existe un clima propicio para la gestión adecuada del conflicto. A continuación, se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Conflicto en la Tabla 14.

Tabla 14

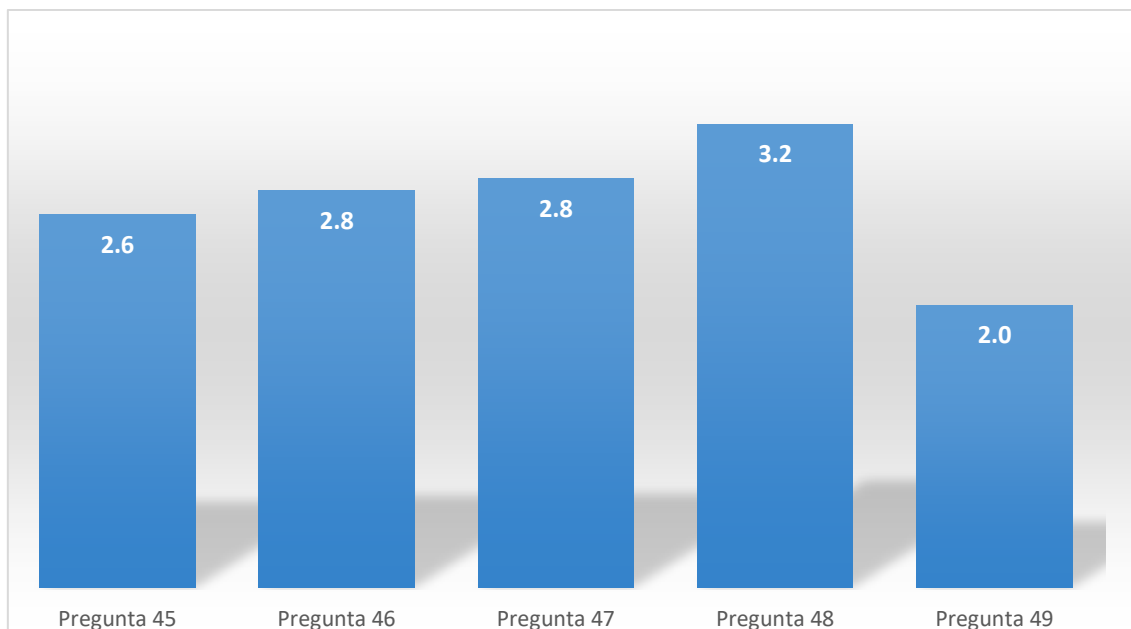
Preguntas que pertenecen a la dimensión Conflicto

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

Nota: Las preguntas positivas del componente de Conflicto se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 9

Resultados de la dimensión Conflicto



En la pregunta 48, que aborda la posibilidad de expresar opiniones incluso si no se está de acuerdo con los jefes, se obtiene una valoración favorable. Los colaboradores indican que pueden decir lo que piensan, aunque no estén de acuerdo con sus superiores.

En la pregunta 45, se obtiene una valoración desfavorable. Los trabajadores perciben que en la organización se causa una buena impresión si se mantiene el silencio para evitar conflictos, lo que indica una falta de apertura y expresión de opiniones divergentes. Además, los trabajadores perciben que el conflicto es algo normal en el trabajo, lo que sugiere una falta de apoyo o una actitud pasiva hacia la gestión y resolución de conflictos entre diferentes áreas de la organización; 46. Asimismo, en la pregunta 47 el resultado es desfavorable, es decir, la entidad no busca fomentar las discusiones abiertas, lo que puede indicar una falta de promoción de un ambiente de diálogo y debate constructivo.

Por otro lado, en la pregunta 49, con una calificación muy desfavorable que se refiere a la importancia de tomar decisiones de manera rápida y fácil, se obtiene una valoración muy desfavorable. Los trabajadores perciben que lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, lo que puede indicar una falta de consideración por procesos de toma de decisiones más reflexivos y cuidadosos.

A manera de conclusión, existe una tendencia a evitar los desacuerdos y a mantener el silencio, esto afecta la expresión de opiniones divergentes y la gestión constructiva del conflicto. Se considera importante abordar estos aspectos para promover un ambiente de apertura, diálogo y resolución constructiva de conflictos en la organización.

3.1.13. Resultados de la dimensión de Identidad

Esta dimensión refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Evalúa si los trabajadores se sienten identificados con los valores, la cultura y los objetivos de la organización. A continuación, se presentan las preguntas correspondientes a la dimensión de Identidad. Ver Tabla 15.

Tabla 15

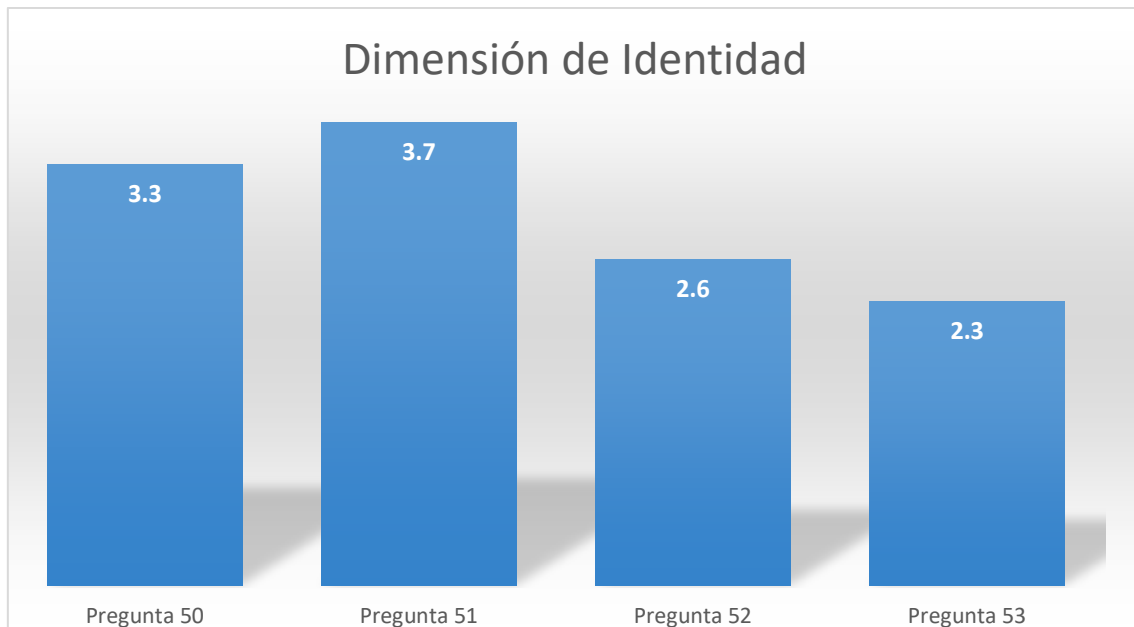
Preguntas que pertenecen a la dimensión Identidad

Número	Pregunta
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.

Nota: Las preguntas positivas del componente de Identidad se muestran en color negro, mientras que las preguntas negativas se muestran en color rojo.

Figura 10

Resultados de la dimensión Identidad



En la pregunta 50, catalogada como favorable, se evidencia que la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización, está presente un sentido de pertenencia y conexión emocional positiva. En la pregunta 51, donde se obtuvo una valoración muy favorable, se destaca que los trabajadores sienten que son miembros de un equipo que funciona bien, lo cual refleja una colaboración efectiva y una cohesión en el trabajo en equipo.

Por otro lado, existen preguntas que obtuvieron calificaciones desfavorables. En la pregunta 52, se indica que algunos trabajadores sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía. En la pregunta 53, se señala que cada individuo se preocupa principalmente por sus propios intereses, esto genera un ambiente menos cohesionado y dificultar la consecución de objetivos comunes.

Por lo que es necesario fortalecer su identidad corporativa, fomentar un mayor compromiso de los trabajadores y promover un ambiente organizacional más cohesionada, con el objetivo de crear un sentido de pertenencia más sólido y a fortalecer la identidad de la empresa.

3.1.14. Análisis global

Este análisis se obtuvo a partir del promedio de las respuestas en las preguntas por las nueve dimensiones previamente detalladas. Para su análisis, se hizo uso de la siguiente escala de interpretación, ver Tabla 16.

Tabla 16

Escala utilizada para la interpretación de resultados globales

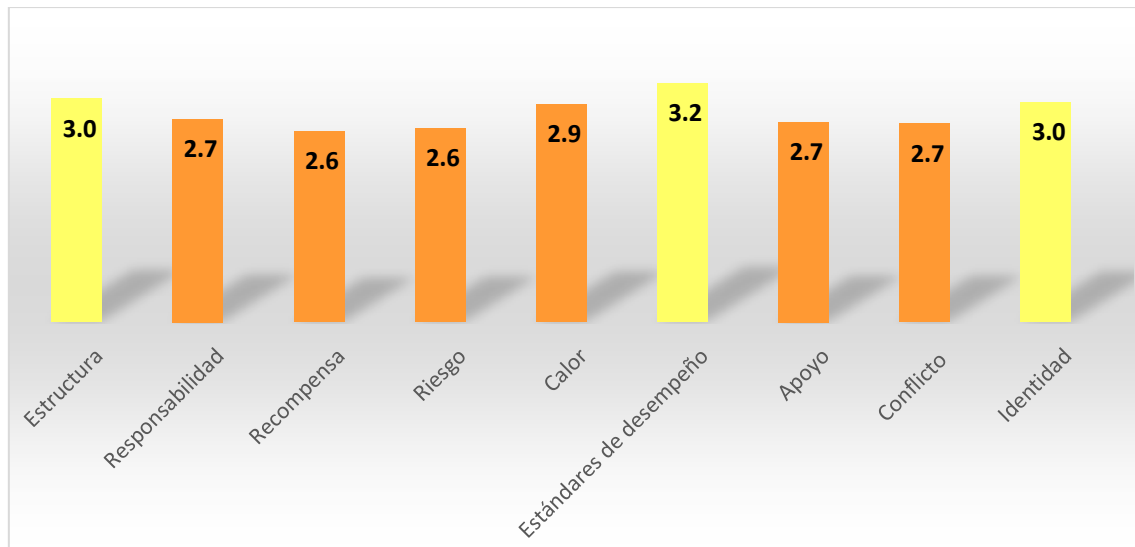
Escala	Criterios
-2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Nota: Esta tabla muestra la escala utilizada para interpretar los resultados obtenidos.

A continuación, se presentan los resultados promedio para una de las dimensiones analizadas dentro de la entidad de estudio, ver Figura 11.

Figura 11

Resultados del análisis global de las dimensiones de clima laboral



En cuanto a la dimensión de Estructura, se obtuvo un promedio de 3.0, lo cual indica que existe una valoración favorable en términos de la claridad en las tareas, definición de roles y políticas organizativas, no obstante, se requiere prestar atención a la comunicación relacionada con la jerarquía y la estructura de reporte, ya que se percibe cierta falta de claridad en estos aspectos. En la dimensión de Responsabilidad, el

promedio fue de 2.7, siendo esto desfavorable, ya que existe una falta de un óptimo sistema de promoción, recompensas e incentivos en la organización, así como una percepción de que no se aplican sanciones por cometer errores. La dimensión de Recompensa obtuvo una valoración desfavorable, con un promedio de 2.6, es decir, los trabajadores sienten que no se les reconoce y recompensa adecuadamente por su desempeño, y perciben que las amenazas y críticas son más prominentes, por lo que se ve necesario implementar un sistema de recompensas equitativo y fomentar un ambiente en el que se valore y reconozca el buen trabajo.

En cuanto a la dimensión de Riesgo, se obtuvo un promedio de 2.6, que es desfavorable. La organización se muestra cautelosa en la toma de decisiones, esto suele limitar la eficacia y la capacidad de innovación. A su vez, la dimensión de Calor obtuvo un promedio de 2.9, indicando una valoración desfavorable, es decir, aunque prevalece una atmósfera amistosa, los trabajadores sienten dificultad para conocer a las personas y notan una falta de calidez y reservas entre los miembros. Los Estándares de Desempeño, tienen una calificación de 3.2, siendo esto favorable, ya que los colaboradores sienten que se les fomenta la mejora continua y se perciben orgullosos de su desempeño. La dimensión de Apoyo obtuvo un promedio de 2.7, desfavorable, ya que no existe un respaldo suficiente por parte de la entidad y que la confianza entre los miembros de la organización es limitada.

Respecto a la dimensión de Conflicto, se obtuvo un promedio de 2.7, desfavorable. Se hace presente una tendencia a evitar el conflicto, pero reconocen que la entidad promueve las discusiones abiertas entre los individuos. Para la dimensión de Identidad, se obtuvo un promedio de 3.0, lo cual refleja una valoración favorable. Existe un sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización, sin embargo, también es evidente la percepción de que cada individuo se preocupa principalmente por sus propios intereses. En el promedio global, se obtuvo un valor de 2.8, lo cual indica una calificación en general por debajo del nivel favorable, ya que existen áreas de oportunidad y aspectos a mejorar en el clima laboral de la empresa. Se recomienda enfocar los esfuerzos en fortalecer las dimensiones con menor valoración, como Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo y Conflicto, para promover un ambiente laboral más positivo, motivador y colaborativo.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Introducción

La propuesta de mejora para Utileza Cía. Ltda. se centra en mejorar el clima laboral a través de la motivación adecuada y un liderazgo efectivo dentro de la organización. Para que esta propuesta sea exitosa, es crucial que la dirección y el departamento de Recursos Humanos lideren el proceso. Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico del clima organizacional, se plantea un plan de mejora que aborda cada problema identificado en base a los aspectos presentados en la herramienta de evaluación. Se enfoca principalmente en aquellos aspectos más sensibles, es decir, aquellos que presentan promedios y preguntas en los rangos de desfavorable y muy desfavorable.

El plan de mejora se organiza de izquierda a derecha, abordando las dimensiones, conceptos, preguntas, objetivos, actividades, plazos y medios de verificación. El objetivo es garantizar que las acciones propuestas estén encaminadas a lograr un ambiente organizacional efectivo. Se establecen plazos para cada actividad y se definen medios de verificación para asegurar que los objetivos planteados se estén cumpliendo y se esté logrando un ambiente laboral positivo y productivo. Es importante destacar que este plan de mejora requiere el compromiso y la participación activa de la dirección y el departamento de Recursos Humanos, quienes deben liderar el proceso de implementación y seguimiento de las acciones propuestas.

4.1. Organización de dimensiones a abordar

Una vez que se han analizado los resultados globales y los resultados por variables sociodemográficas, se procede a ubicar las dimensiones de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en la tabulación. Esto permite determinar si es necesario implementar un plan de mejora o un plan de reforzamiento. Los planes de mejora se aplican cuando las dimensiones obtienen calificaciones desfavorables o muy desfavorables. Por otro lado, los planes de reforzamiento se utilizan cuando las dimensiones obtienen calificaciones favorables o muy favorables, de acuerdo a la escala de valoración propuesta de la Tabla 16.

Tabla 17*Escala de valoración de dimensiones para el plan de acción*

Color	Escala	Criterios
Rojo	Muy desfavorable	Menor a -2.5
Naranja	Desfavorable (Conflicto, apoyo, calor, riesgo, recompensa y responsabilidad)	Entre 2.5 y 2.9
Amarillo	Favorable (Estructura, estándares de desempeño e identidad)	Entre 3.0 y 3.5
Verde	Muy favorable	Entre 3.6 y 4.0

Nota: Esta tabla muestra la escala de valoración para las dimensiones en el plan de acción.

4.2. Plan de mejora para Útilesa Cía. Ltda.

El plan de mejora se organiza en una matriz que incluirá títulos, dimensiones, conceptos, preguntas, objetivos, actividades, plazos y responsables. El objetivo general del plan de acción es mejorar el ambiente organizacional en beneficio de los trabajadores. Cada dimensión problemática será abordada con acciones específicas y se establecerán plazos claros para su ejecución. Este plan proporciona una estructura clara y organizada para implementar el plan de mejora, asegurando un seguimiento adecuado de las actividades, los plazos y los responsables.

Tabla 18

Plan de mejora

Dimensión	Concepto	No	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Responsabilidad	Nivel de exigencia y promoción en la organización	11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	Mejorar la confianza en los juicios individuales y promover una mayor autonomía y toma de decisiones.	Implementar programas de capacitación y desarrollo en habilidades de toma de decisiones.	6 meses	Departamento de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño
		15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	Fomentar la autonomía y empoderamiento de los colaboradores para resolver problemas de manera independiente.	Establecer un sistema de mentoría y coaching para el desarrollo de habilidades de resolución de problemas.	3 meses	Departamento de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño
		16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Promover un ambiente de responsabilidad y aprendizaje en lugar de enfocarse en buscar excusas.	Implementar una política de llamados de atención en tres niveles (verbal, escrito, memorándum) y ejecutar un plan de acción en el error cometido a partir de la segunda ocasión.	1 mes	Gerente General	Observación y seguimiento
		17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	Fomentar una mayor asunción de responsabilidades individuales y promover un ambiente responsable	Establecer en el manual de funciones los objetivos individuales y departamentales y evaluar en función de la responsabilidad asumida.	3 meses	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño

Dimensión	Concepto	No	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Recompensa	Percepción de recompensas e incentivos	18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Mejorar el sistema de promoción para incentivar y reconocer el mérito y el rendimiento de los trabajadores.	Realizar una revisión del sistema de promoción y socializar a todos los colaboradores.	1 mes	Departamento de Recursos Humanos	Evaluación del sistema
		19	Las recompensas e incentivos que se perciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	Asegurar que las recompensas y reconocimientos superen las críticas y amenazas en la percepción de los colaboradores.	Realizar de dinámica trimestral de premiación a los colaboradores que cumplen con los objetivos planteados por área.	3 meses	Departamento de Recursos Humanos	Encuesta de satisfacción
		20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	Establecer un sistema de recompensas basado en el desempeño individual y grupal.	Implementar un programa de reconocimiento para los colaboradores que sobre cumplen las metas.	6 meses	Gerente General	Evaluación de desempeño
		21	En esta organización hay muchísima crítica.	Fomentar ambientes de feedback grupales.	Implementar programas de desarrollo de comunicación asertiva entre los colaboradores	1 mes	Jefes de departamento	Observación y seguimiento
		22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Aumentar la recompensa y reconocimiento por el desempeño sobresaliente de los trabajadores.	Revisar y ajustar el sistema de recompensas y reconocimiento para asegurar su equidad y efectividad.	3 meses	Departamento de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño
		23	Cuando cometo un error me sancionan.	Fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo en lugar de sancionar los errores.	Crear planes de acción que promueva el aprendizaje y mejora continua.	1 mes	Jefes de departamento	Observación y seguimiento

Dimensión	Concepto	No	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Riesgo	Toma de riesgos y actitud hacia el cambio	24	La filosofía de nuestra entidad es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	Fomentar una mentalidad de toma de riesgos calculada y adaptabilidad al cambio en la organización.	Realizar una revisión de la filosofía de la entidad y promover el desarrollo de habilidades de toma de riesgos.	3 meses	Gerente General	Evaluación de la cultura y clima laboral
		27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	Agilizar el proceso de toma de decisiones para mejorar la eficiencia y capacidad de respuesta.	Crear una política de niveles de autorizaciones.	1 mes	Jefes de departamento	Observación y seguimiento
		28	Aquí la entidad se arriesga por una buena idea.	Fomentar un ambiente que valore y promueva la innovación y el emprendimiento.	Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa por ideas innovadoras y éxito en la implementación.	6 meses	Gerente General	Evaluación de desempeño
Calor	Ambiente amistoso y relaciones interpersonales	29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	Fomentar un ambiente laboral amigable y relaciones interpersonales positivas.	Realizar actividades de integración y trabajo en equipo, promover la comunicación abierta y el reconocimiento mutuo.	1 mes	Departamento de Recursos Humanos	Encuestas de clima laboral, retroalimentación del personal
		31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	Facilitar el establecimiento de relaciones sólidas y la construcción de redes de apoyo entre los miembros de la organización.	Organizar eventos sociales y actividades de networking, promover la participación en equipos interfuncionales o proyectos colaborativos.	3 meses	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño

Dimensión	Concepto	No	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
		32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Fomentar un ambiente de confianza y apertura, donde las personas se sientan cómodas para expresarse y compartir ideas y experiencias.	Implementar programas de desarrollo de habilidades sociales y comunicativas, promover la empatía y el respeto mutuo en la organización.	6 meses	Departamento de Recursos Humanos	Encuestas de clima laboral, retroalimentación del personal, observación directa
Apoyo	Ayuda y soporte por parte de jefes y compañeros	40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Fomentar un ambiente de apoyo y colaboración, donde se brinde ayuda y respaldo tanto por parte de los superiores como de los compañeros.	Establecer canales de comunicación abierta, ofrecer capacitación en habilidades de trabajo en equipo y promover la retroalimentación.	3 meses	Jefes de departamento	Observación, retroalimentación del personal
		41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Facilitar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, brindando información y apoyo en relación a sus metas y aspiraciones.	Diseñar programas de aprendizaje para ascensos a futuros cargos.	1 mes	Departamento de Recursos Humanos	Evaluación de desempeño
		42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	Fomentar la confianza y el trabajo en equipo, creando un ambiente propicio para la colaboración y la construcción de relaciones sólidas.	Implementar actividades de integración y fortalecimiento de equipos, promover la comunicación abierta y el reconocimiento mutuo.	3 meses	Jefes de departamento	Observación, retroalimentación del personal, análisis de la colaboración en proyectos
Conflicto	Actitud hacia el conflicto y promoción de discusiones	45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Promover un ambiente donde se fomente la comunicación abierta y el manejo constructivo de los desacuerdos.	Realizar talleres de comunicación efectiva y resolución de conflictos, promover la retroalimentación y el respeto hacia las diferentes opiniones.	3 meses	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño

Dimensión	Concepto	No	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
		46	La actitud de nuestra Entidad es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Fomentar un ambiente organizacional que valore la diversidad de ideas y fomente el trabajo colaborativo.	Diseñar programas de capacitación para el personal sobre resolución de conflictos.	1 mes	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño
		47	La Entidad siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Fomentar un ambiente donde se promueva la participación activa, la expresión de ideas y la toma de decisiones conjunta.	Implementar espacios de reuniones y debates, asignar responsabilidades de liderazgo rotativo y promover el intercambio de perspectivas.	3 meses	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño
		49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Fomentar un proceso de toma de decisiones que considere la calidad, el análisis y la participación de las partes involucradas.	Establecer protocolos y herramientas para la toma de decisiones, promover la evaluación de diferentes opciones y la comunicación efectiva.	3 meses	Jefes de departamento	Evaluación de desempeño

Nota: Esta tabla muestra la escala de valoración para las dimensiones en el plan de acción.

CONCLUSIONES

La investigación sobre el clima organizacional y su evaluación ha evolucionado significativamente con el tiempo, desde enfocarse en la relación entre el clima y el rendimiento laboral hasta el impacto en la salud y el bienestar de los trabajadores. Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el clima organizacional y se ha demostrado su importancia en el rendimiento. Las herramientas de medición del clima organizacional son fundamentales para identificar aspectos que pueden ser mejorados en una empresa. Una de las formas más comunes de medir el clima organizacional es a través de encuestas, las cuales suelen abordar temas como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

Este trabajo de investigación ha proporcionado una descripción detallada de la empresa de estudio, Útilsa Cía. Ltda., una mediana empresa dedicada a la venta al por mayor de material de papelería en la ciudad de Cuenca, Ecuador. A través de la revisión de sus antecedentes, se ha podido comprender cómo la empresa se ha consolidado en el mercado y ha mantenido una posición de liderazgo en su industria. Asimismo, se han explicado su estructura organizacional, sus líneas de productos y servicios, y sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.

En los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral se observa una valoración favorable en cuanto a la estructura organizativa y la claridad en las tareas, lo cual indica que existe una base sólida en términos de roles y políticas. Sin embargo, se identificaron deficiencias en la comunicación relacionada con la jerarquía y la estructura de reporte. En cuanto a la responsabilidad, los colaboradores perciben una falta de un sistema de promoción y recompensas efectivo, así como la ausencia de sanciones por cometer errores.

Respecto a la dimensión de recompensa, los colaboradores expresaron sentir que no se les reconoce ni recompensa adecuadamente por su trabajo, y que las amenazas y críticas son más prominentes en la organización. En términos de riesgo, se evidenció una actitud cautelosa en la toma de decisiones, lo cual puede limitar la capacidad de innovación y adaptación al cambio. Las dimensiones de calor y apoyo mostraron una valoración desfavorable. Aunque prevalece una atmósfera amistosa, los trabajadores señalaron dificultades para establecer relaciones cercanas y percibieron una falta de calidez y reservas entre los miembros del equipo.

El estudio finalizó con una propuesta de plan de mejora que presenta una estructura organizativa clara y detallada para abordar las diferentes dimensiones del clima laboral en la empresa que resultaron desfavorables, proporcionando una guía clara sobre los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar, los responsables asignados, los plazos establecidos y los medios de verificación utilizados para evaluar el progreso, con el propósito de facilitar implementación de acciones concretas para mejorar el clima laboral y promover un entorno de trabajo satisfactorio.

RECOMENDACIONES

Implementar el plan de acción propuesto para abordar las áreas de mejora identificadas en el clima laboral. Es importante priorizar y llevar a cabo las actividades propuestas, ya que contribuirán significativamente a mejorar el funcionamiento de las áreas que presentan deficiencias.

Establece un programa regular de evaluación del clima laboral para monitorear los cambios y las tendencias a lo largo del tiempo, con el objetivo de identificar áreas de mejora y medir el impacto de las acciones implementadas.

Llevar a cabo un plan anual, donde conste un proceso de retroalimentación y capacitación a todo el personal con índices a obtener, para revisarlo y analizarlo a lo largo del periodo indicado y obtener los resultados, en caso de cumplir con los índices deseados, se consideraría un aumento de sueldo y en caso de no estar dentro de los índices propuestos, una sanción

Realizar un diagnóstico de clima laboral de manera periódica, preferiblemente cada año, con el objetivo de tener una visión actualizada de la percepción de los colaboradores sobre la gestión de la empresa por parte de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Akrong, G. B., Shao, Y., & Owusu, E. (2022). Evaluation of organizational climate factors on tax administration enterprise resource planning (ERP) system. *Heliyon*, 8(6), e09642. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09642>
- Antón, Y. E. C., & Zambrano, R. M. C. (2022). *El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchón S.A* *The work environment and productivity in the company Supercolchón S.A* *O ambiente de trabalho e a produtividade na empresa Supercolchón S.A*. 7(9). <https://doi.org/10.23857/pc.v7i9>
- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., García-Cueto, E., Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., Cardona-Arbeláez, D., Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante, M. A., Lapo, M. del C., Bustamante, M. A., & Lapo, M. del C. (2022a). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información tecnológica*, 33(2), 37-48. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200037>
- Bustamante, M. A., Lapo, M. del C., Bustamante, M. A., & Lapo, M. del C. (2022b). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud

en Chile y Ecuador. *Información tecnológica*, 33(2), Article 2.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200037>

Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., Hidalgo Vasquez, Y. N., Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).

<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Corredor, A. D., García, L. de J. B., & Rodríguez, W. J. S. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), Article 1.

<https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., Silva Rodríguez, W. J., Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., Olaya Santos, H. K., Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., & Olaya Santos, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164.

<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>

García, E. K. M., & Briones, G. M. S. (2020). Incidencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De La Carrera De Ingeniería Química De La

- Universidad Técnica De Manabí. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), Article 1. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1252>
- Guerra, L., Laica, K., & Núñez, J. (2020). ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR AGRÍCOLA. CASO DE ESTUDIO: PRODUCTORA DE BRÓCOLI “PONCE PONCE & MERLO CÍA.”, PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR. *Prospectivas UTC «Revista de Ciencias Administrativas y Económicas»*, 3(2), Article 2.
- Hernández, M. R. D., Prince, I. G., Treviño, I. L. G., & Mercado, C. G. O. (2022). Análisis del clima laboral en un restaurante de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), Article 3. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2323
- Huillca, A. C., Villegas, S. B., Hidalgo, M. L. M., & Díaz, A. D. R. (2021). EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA, PERÚ. *Revista Inclusiones*, 256-266.
- Hussainy, S. S. (2022). ORGANIZATIONAL CLIMATE: FROM LITERATURE REVIEW TO AGENDA AHEAD. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- López, R. R., Camus, C. E. R., Vásquez, J. G., Ayay, N. T. T., Coral, J. C., & Alvarado, G. del P. P. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321

- Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2021). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Mukherji, R. K., & Srivastava, S. P. (2021). A Review Of Literature On Organizational Climate And Its Modalities In Organization. *Elementary Education Online*, 20(3). <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.344>
- Papsiene, P., Vaitkeviciene, D., & Vidreviciene, I. (2021). Phenomenon of interaction between organizational climate and human resource assessment in large public sector organisations. *Studies of Applied Economics*, 39(4), Article 4. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4310>
- Saldaña, D. C. M. R. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *HOLOPRAXIS*, 4(1), Article 1.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer

Número	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
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 entidad muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	Nuestra entidad 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 mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				

Número	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se perciben 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.				
24	La filosofía de nuestra entidad es que a largo plazo progresamos 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 entidad se arriesga por una buena idea.				
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 entidad - trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La Entidad piensa que todo trabajo se puede mejorar.				

Número	PREGUNTAS	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La Entidad 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.				
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 Entidad enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra Entidad es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La Entidad 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.				
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.				