



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN
PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA VIOFFICE*

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

SAMANTHA SOFÍA VILLAVICENCIO MURILLO

DIRECTORA:

PSIC. MA. ISABEL ARTEAGA ORTIZ

CUENCA - ECUADOR

2021

DEDICATORIA

A mis padres, Patricio y Catalina, por siempre apoyarme en cada paso que he dado durante toda mi vida, por ser el ejemplo, de perseverancia, humildad, bondad, sin su apoyo nada de esto sería posible.

A mis hermanas, Vivi, quien siempre está dispuesta a ayudarme, aconsejarme y apoyarme en cada decisión. A ti Amelia, por ser mi compañía y alegrarme la vida.

A mis abuelitos, quienes me han criado y educado desde el cariño, respeto y amor. En especial a mi ángel, Oswaldo, quien estoy segura, me abraza desde el cielo.

A ti Juanfran, mi compañero, por ser mi soporte y apoyo en cada momento que hemos compartido.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, gracias por guiarme y acompañarme en cada paso que doy.

A mis padres, sin su esfuerzo ni su apoyo, esto no sería posible, este logro es suyo
también.

A mis hermanas, quienes han sido mis mejores amigas y compañeras.

A Juan Francisco, por siempre ser y estar.

A Vioffice y a cada uno de sus colaboradores, por su tiempo y paciencia para la
elaboración de este trabajo.

A mi querida directora, Psic. Ma. Isabel Arteaga, Chavi, gracias por compartir su
conocimiento conmigo, por ser la guía en la consecución de esta meta y sobre todo por
enseñarme el hermoso mundo del talento humano

A la Universidad del Azuay, mi alma mater, por la excelente formación académica
impartida en estos años.

A mis amigos, quienes muchas veces se convirtieron en profesores.

Infinitas gracias a todos.

Sami.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I LA EMPRESA	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Misión y visión	9
1.2.1. Misión	9
1.2.2. Visión	10
1.3. Valores y principios de Vioffice	10
1.3.1. Valores.....	10
1.3.2. Principios	10
1.4. Organigrama	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1 Desarrollo organizacional	13
2.2 Cultura Organizacional	15
2.2.1 Definiciones.....	15
2.2.2 Características de la cultura organizacional y niveles de análisis	15
2.2.3 Importancia de la cultura organizacional.....	17
2.2.4 Diagnóstico de la cultura organizacional	17
2.2.5 Herramientas de diagnóstico de cultura organizacional	18
2.3 Clima organizacional	25

2.3.1	Conceptos de clima organizacional.....	25
2.3.2	Importancia y variables del clima organizacional	26
2.3.3	Objetivo de diagnóstico de clima organizacional	27
2.3.4	Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional	28
CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VIOFFICE		35
3.1	Diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Vioffice	35
3.2.	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	35
3.2.1.	Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).	36
3.3.	Validación de la herramienta	40
3.4.	Población	40
3.5.	Metodología de aplicación y tabulación de datos.	41
3.6.	Resultados obtenidos	45
3.7.	Declaratoria formal de la cultura organizacional de Vioffice.....	46
3.8.	Diagnóstico de clima organizacional para la empresa Vioffice	47
3.9.	Cuestionario Litwin & Stringer	47
3.10.	Validación de la herramienta	51
3.11.	Población	52
3.12.	Metodología de aplicación.....	52
3.13.	Tabulación de datos.....	53
3.13.1.	Datos bibliográficos de los encuestados.....	53
3.13.2.	Resultados de la herramienta Litwin & Stringer para el Diagnóstico de clima organizacional para la empresa Vioffice.	55
3.13.3.	Resultados globales.....	69
3.14.	Análisis de resultados para la propuesta de plan de acción	70
CAPÍTULO IV PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA VIOFFICE.....		71
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES		84
Referencias		85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Logo Vioffice</i>	3
Ilustración 2 Trabajos realizados por Vioffice.	3
Ilustración 3 Butacas elaboradas por Vioffice.	4
Ilustración 4 Sillas elaboradas por Vioffice.....	4
Ilustración 5 Escritorios elaborados por Vioffice.	5
Ilustración 6 Mobiliario realizado por Vioffice.	5
Ilustración 7 Estructura realizada por Vioffice.....	6
Ilustración 8 Mobiliario elaborado por Vioffice.....	6
Ilustración 9 Estructura realizada por Vioffice.....	7
Ilustración 10 <i>Máquina CNC</i>	8
Ilustración 11 Máquina Felder 500.....	8
Ilustración 12 Máquina Felder K 700S.....	9
Ilustración 13 Organigrama Vioffice.....	11

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de diagnóstico de cultura organizacional	19
Tabla 2. Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional	29
Tabla 3. Cuestionario OCAI	36
Tabla 4. Tabulación de datos de la cultura actual en Vioffice.....	42
Tabla 5. Tabulación de datos de la cultura preferida de Vioffice.	42
Tabla 6. Resultados generales de la cultura actual de Vioffice.	43
Tabla 7 Resultados generales de la cultura preferida de Vioffice.	44
Tabla 8 Cuadro resumen de la cultura actual y preferida de Vioffice	45
Tabla 9 Cuestionario Clima Laboral de Litwin y Stringer	48
Tabla 10 Sexo de los colaboradores de Vioffice	53
Tabla 11 Antigüedad colaboradores de Vioffice	54
Tabla 12 Escala para la interpretación de resultados.	55
Tabla 13 Preguntas dimensión estructura organizacional.....	55
Tabla 14 Dimensión responsabilidad.....	57
Tabla 15 Preguntas dimensión recompensa.....	59
Tabla 16 Preguntas dimensión riesgo	60
Tabla 17 Dimensión calor - relaciones	62
Tabla 18 Preguntas dimensión estándares de desempeño.....	63
Tabla 19 Preguntas dimensión apoyo	65
Tabla 20 Preguntas dimensión conflicto.....	66
Tabla 21 Preguntas dimensión identidad	67
Tabla 22 Ponderación y semaforización.	69
Tabla 23 Rangos y criterios para el plan de acción	70
Tabla 24 Plan de acción según la dimensión de Estructura Organizacional.....	72
Tabla 25 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Responsabilidad.....	73
Tabla 26 Propuesta plan de acción según la dimensión de Recompensa	74
Tabla 27 Propuesta plan de acción según las dimensiones de Calor e Identidad	75
Tabla 28 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Estándares de desempeño	76
Tabla 29 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Apoyo	77
Tabla 30 Propuesta de plan de acción para la dimensión de Conflicto	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Resultados generales de la cultura actual de Vioffice.	43
Gráfico 2 Resultados generales de la cultura preferida de Vioffice.	44
Gráfico 3 Análisis general del tipo de cultura organizacional en Vioffice.....	45
Gráfico 4 Distribución de la población por sexo	53
Gráfico 5 Antigüedad colaboradores de Vioffice.	54
Gráfico 6 Dimensión estructura.	56
Gráfico 7 Dimensión responsabilidad.....	58
Gráfico 8 Dimensión recompensa.....	59
Gráfico 9 Dimensión riesgo	61
Gráfico 10 Dimensión calor – relaciones	62
Gráfico 11 Dimensión estándares de desempeño	64
Gráfico 12 Dimensión apoyo	65
Gráfico 13 Dimensión conflicto	66
Gráfico 14 Dimensión identidad.....	68
Gráfico 15 Resultados globales Clima Vioffice	69

RESUMEN

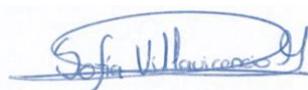
El objetivo del presente trabajo de titulación es, diagnosticar el clima organizacional y realizar una propuesta de plan de acción para la empresa Vioffice. Se exponen los antecedentes de la empresa, marco teórico y se realiza un análisis de cultura para una mejor comprensión del tema de estudio. La investigación es no experimental, con un enfoque mixto, utilizando el software Excel, tablas y gráficos para el procesamiento de datos y resultados. Los cuestionarios utilizados para el diagnóstico de cultura y clima fueron, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y Litwin y Stringer respectivamente, los mismos que reflejaron una cultura jerárquica y un clima laboral favorable para Vioffice, existiendo áreas donde se debe fortalecer la gestión, para lo cual se presenta un plan de acción específico.

Palabras claves: Desarrollo organizacional, Clima organizacional, Cultura organizacional, Plan de acción.

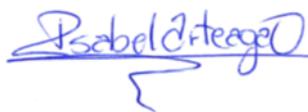
ABSTRACT

The objective of the present work is to diagnose the organizational climate and to make a proposal for an action plan for the company Vioffice. The background of the company, the theoretical framework, and a culture analysis are presented for a better understanding of the topic of study. The research is non-experimental, with a mixed approach, using Excel software, tables, and graphs for data processing and results. The questionnaires used for the diagnosis of culture and climate were the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the Litwin and Stringer respectively, which reflected a hierarchical culture and a favorable work climate for Vioffice, with areas where management should be strengthened, for which a specific action plan is presented.

Keywords: Organizational development, Organizational climate, Organizational culture, Action plan.



Samantha Sofía Villavicencio Murillo
83013
0992985048
samivm@es.uazuay.edu.ec



Tutor del Trabajo
Mgt. Ma Isabel Arteaga Ortiz.



Firma Unidad de Idioma

INTRODUCCIÓN

El talento humano representa uno de los recursos esenciales dentro de una organización y varios autores concuerdan que el clima organizacional tiene una relación directa con la percepción de los colaboradores sobre las condiciones laborales, liderazgo, comunicación, motivación, entre otros, por lo que el diagnóstico de este se vuelve imprescindible para la detección de falencias y conjuntamente la implementación de programas que ayudarán a mejorar continuamente las condiciones laborales, motivación y satisfacción de los miembros de una empresa, contribuyendo a que la productividad y eficiencia se eleven.

La cultura organizacional comprende los valores, creencias, normas y principios dentro de una organización, para conocer una empresa es necesario, que su cultura organizacional sea identificada, con el fin de estimular la competitividad, productividad y toma de decisiones, generando así un ambiente de trabajo estable y capaz de adaptarse a los cambios.

El propósito de esta investigación es diagnosticar la cultura y clima organizacional y proponer un plan de acción para la organización objeto de estudio. Como primer capítulo se dará a conocer los antecedentes de Vioffice, en el segundo capítulo se realizará una revisión bibliográfica acerca de desarrollo, clima y cultura organizacional para un mejor entendimiento del presente trabajo de titulación. En el tercer capítulo se realizará un diagnóstico de la cultura y clima organizacional de Vioffice, finalmente en el cuarto capítulo se presentará de un plan de acción específico para el clima organizacional de la empresa.

Es factible la realización de este diagnóstico, debido a la inexistencia de estudios previos dentro de la empresa, tanto de cultura y de clima organizacional, lo que contribuirá a conocer la cultura actual de la empresa, así como, la preferida por los colaboradores. Con respecto al clima organizacional, este ayudará a gerencia a identificar las percepciones de los colaboradores en cuanto a la gestión que se realiza, también permitirá que la atmósfera de trabajo sea la adecuada incrementando la eficiencia y productividad de Vioffice.

CAPÍTULO I LA EMPRESA

Autores como Nekane Aramburu (2013) definen a una empresa como seres humanos que comparten medios, recursos financieros, tecnológicos y humanos, los mismos que realizan una acción coordinada con el fin de conseguir objetivos y fines comunes. Vioffice es una empresa industrial que transforma materia prima en productos terminados con la ayuda de maquinaria, mano de obra y tecnología, con la finalidad de comercializarlos generando márgenes de utilidad. (Vallejo & Chiliquinga, 2017). En este capítulo se detallarán los antecedentes de Vioffice, la historia desde la creación de la empresa y su posicionamiento actual; su misión, visión, valores, políticas, diferentes obras, su orgánico funcional y la maquinaria principal que posee la misma, siendo el objetivo principal de este capítulo exponer los precedentes de Vioffice con la finalidad de un entendimiento integral del objeto de estudio.

1.1. Antecedentes

Vioffice es una empresa cuencana que nace el 2 de enero de 1997. Su propietario es el Sr. Ángel Patricio Villavicencio Quizhpi, quien, con el apoyo de su padre, el Economista Oswaldo Villavicencio, decide emprender en la comercialización de sillonería giratoria y sillonería de espera para varias empresas del país. Hasta el año 2019 la empresa llevaba el nombre de Officenter; sin embargo, se realizó una reestructuración de esta, la cual dio como resultado el cambio de nombre comercial a Vioffice, el mismo que se utiliza desde enero del año 2020.

En el año 2003 las oportunidades de mercado permiten la expansión de la empresa. Por ello, los propietarios deciden abordar el mercado de la fabricación y comercialización de mobiliario de oficina. El Sr. Patricio Villavicencio obtiene su calificación artesanal y acto seguido, inicia la contratación de 7 colaboradores para continuar con el giro del negocio. En años posteriores Vioffice decide abrir una sucursal en la ciudad de Azogues, siendo esta administrada por el Economista Oswaldo Villavicencio. En el año 2017 la administración decide cerrar esta sucursal.

En la actualidad, la empresa cuenta con un local principal ubicado en el centro histórico de Cuenca y una sucursal en las calles Remigio Tamariz y Alfonso Borrero. Su planta de producción está ubicada en la parroquia Ricaurte. Vioffice cuenta con 21 colaboradores, 16 de ellos forman parte del área de producción y 5 corresponden al personal administrativo.

Con el pasar del tiempo, Vioffice se posiciona a nivel nacional en el mercado de sillonería y mobiliario de oficina. La empresa es administrada por el Sr. Patricio Villavicencio conjuntamente con su esposa e hijas. La firma comercial se ha convertido en proveedor de entidades públicas y privadas, personas naturales, cooperativas, entre otros. (Villavicencio, 2020).

Ilustración 1. *Logo Vioffice*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 2 *Trabajos realizados por Vioffice.*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 3 *Butacas elaboradas por Vioffice.*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 4 *Sillas elaboradas por Vioffice.*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 5 *Escritorios elaborados por Vioffice.*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 6 *Mobiliario realizado por Vioffice.*



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 7 Estructura realizada por Vioffice.



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 8 Mobiliario elaborado por Vioffice



Fuente: (Vioffice, 2020).

Ilustración 9 Estructura realizada por Vioffice.



Fuente: (Vioffice, 2020).

Vioffice cuenta con una planta de producción ubicada en la parroquia Ricaurte, la misma que está dividida por áreas con el objetivo de una mayor organización interna: la primera es el área de tapicería, la segunda y más extensa, es el área de carpintería. La tercera es el área de bodega, siendo la cuarta metalmecánica y existe un área específica para la maquinaria. A continuación, se describen las principales máquinas que posee la empresa; no obstante, existen otras herramientas que ayudan en el proceso de elaboración de muebles y sillonería.

Ilustración 10 *Máquina CNC*



Fuente: (Vioffice, 2020).

La máquina *CNC* o máquina de control numérico, fue la adquisición más reciente de Vioffice. Desde hace aproximadamente cuatro años, ayuda a realizar los trazos para los cortes de melamina, sean estos de forma recta o circular. Los colaboradores encargados de manejar esta máquina se encuentran altamente capacitados, pues requieren dominar conocimientos de software de diseño como ADOBE. *CNC* ha sido de gran ayuda para Vioffice, puesto que ha mejorado la eficiencia en el tiempo de entrega de las obras y logrando precisión en los trazos, lo que ha resultado en la disminución de errores y desperdicio de materia prima y, sobre todo, ha permitido obtener obras personalizadas de acuerdo al requerimiento de los clientes (Villavicencio, 2020).

Ilustración 11 *Máquina Felder 500*.



Fuente: (Vioffice, 2020).

La máquina *Felder G-500*, encoladora de canto o cateadora. Su función es colocar un canto hecho de melamina o PVC en los filos maderados de los muebles. La ventaja de este tipo de material es que existe gran variedad de colores, los mismos que pueden ser combinados con el color principal del mueble, de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente (Villavicencio, 2020).

Ilustración 12 *Máquina Felder K 700S*.



Fuente: (Vioffice, 2020).

La *Felder K 700 S* es una máquina enchapadora o cortadora, se encarga de realizar los cortes en los tableros de melamina. Debe ser operada por dos personas, quienes deberán guiar y sostener el tablero. Además, cuenta con sistemas de precisión de alta calidad y posee sistemas inteligentes de seguridad que ayudan a prevenir o disminuir el riesgo de accidentes laborales (Villavicencio, 2020).

1.2. Misión y visión

1.2.1. Misión

“Nuestra misión es brindar a nuestros clientes confort, comodidad y un servicio de calidad, ofreciendo mobiliario de oficina acorde a sus exigencias, necesidades y

expectativas, generando fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida de nuestros trabajadores” (Vioffice, 2020).

1.2.2. Visión

“Afianzarnos en el mercado de producción y comercialización de mobiliario de oficina, llegando a ser una de las empresas pioneras a nivel nacional con innovación tecnológica, productos de calidad, y ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes” (Vioffice, 2020).

1.3. Valores y principios de Vioffice

1.3.1. Valores

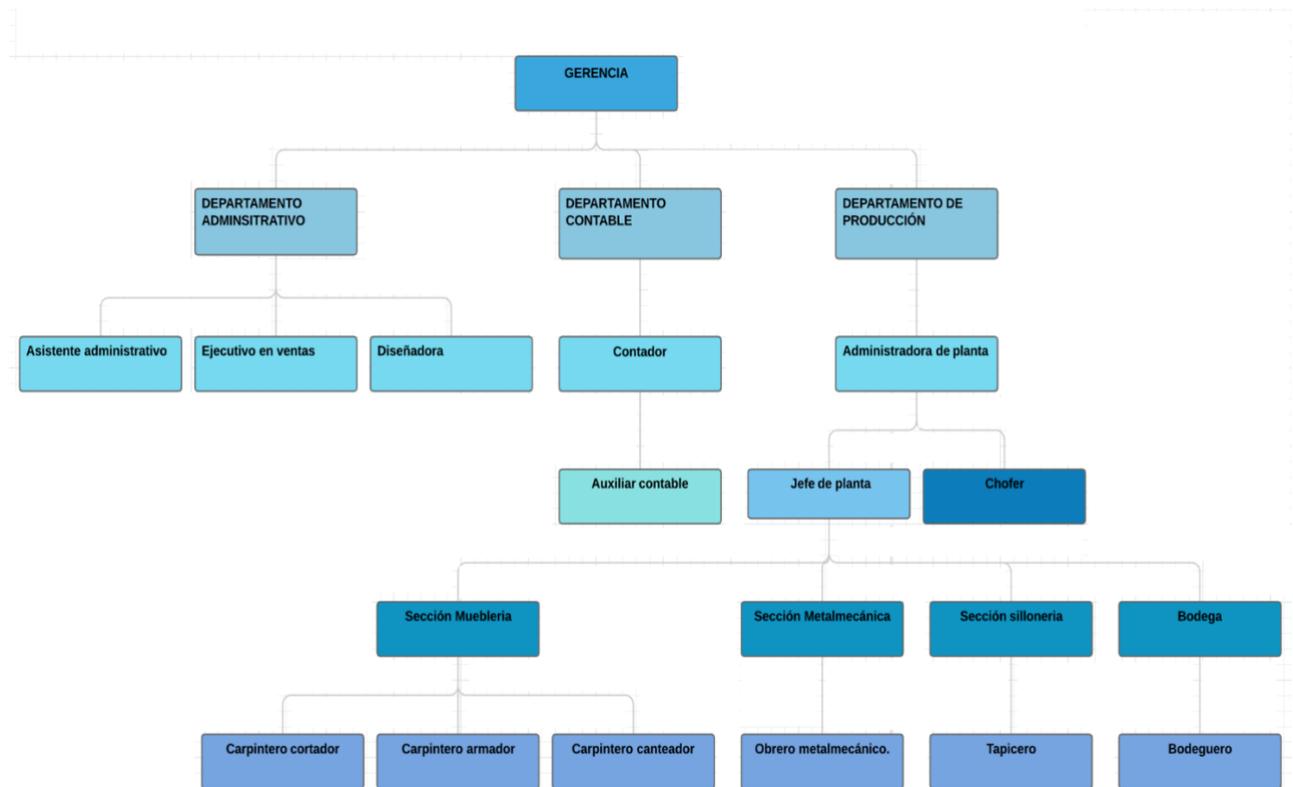
- **Ética:** Realizar todos los procedimientos internos y externos de forma noble y acorde a la normativa legal vigente, con el fin de no perjudicar a la competencia, colaboradores y clientes.
- **Honestidad:** Trabajar de forma transparente con nuestros pares, en especial con el cliente, ofreciéndole un servicio y producto de calidad.
- **Respeto:** Actuar con respeto interna y externamente, al generar un ambiente laboral armónico.
- **Tolerancia:** Aceptar y respetar las diferentes creencias entre colaboradores y clientes.
- **Superación:** Crecer personal y profesionalmente con procesos claros dentro de la empresa.

1.3.2. Principios

- Actuar respetando la ley.
- Implementar los mecanismos de seguridad necesarios para la prevención de accidentes laborales.
- Llevar una sana competencia.
- Elegir proveedores que ofrezcan materia prima de calidad.
- Capacitar continuamente al área administrativa y operativa.
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos con los clientes y ofrecer productos terminados de buena calidad.

1.4. Organigrama

Ilustración 13 *Organigrama Vioffice.*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia. Fuente:(Vioffice, 2020).

Vioffice posee un modelo de dirección jerárquico liderado por el Sr. Patricio Villavicencio, quien ejerce la función de la administración empresarial, el desarrollo correcto de las actividades, planificaciones generales y específicas, toma de decisiones de gran impacto en la empresa, supervisa los departamentos y analiza las situaciones que se presentan en la empresa brindando soluciones a las mismas. De igual manera, establece un contacto directo con clientes y colaboradores con el fin de mejorar cualquier aspecto de la organización.

El siguiente nivel está compuesto por los departamentos administrativo, contable y de producción. El primer departamento está formado por asistentes administrativas, quienes son las encargadas de resolver las diversas situaciones que ocurren en los almacenes de exhibición y, a su vez, son la mano derecha del gerente. El ejecutivo de ventas tiene como

objetivo la visita a los clientes, venta de los productos, cierre de contratos y servicio post venta. La diseñadora es la encargada de plasmar o sugerir ideas para un diseño personalizado, el mismo que seguirá el proceso para convertirse en un producto final de calidad.

El segundo departamento lo componen el contador y el auxiliar contable. El primero es quien se encarga de la presentación y revisión de estados financieros, presentar propuestas en pro de la empresa en cuanto a sus finanzas, analizar proyectos, gestionar préstamos, declaraciones y realización de roles de pago. Por otro lado, el auxiliar contable, es quien se encarga del registro de las transacciones, revisar y emitir facturas, cuadrar caja chica, ingresar facturas de proveedores, realizar notas de crédito.

Por último, el departamento de producción es el que posee más colaboradores. En primer lugar, se encuentra la administradora de planta, sus funciones son: realizar el reporte de horas extras de los colaboradores de planta, coordinar entregas con el cliente final y chofer, distribuir la producción según las necesidades, monitorear y controlar el ingreso y salida de los colaboradores y realizar el requerimiento de materia prima a los proveedores. El jefe de planta es la siguiente persona al mando, realiza el manejo del sistema de producción, constata que la materia prima sea la correcta en cada orden de producción y verifica la existencia de la materia prima antes de realizar una nueva orden de pedido. El jefe de planta tiene a su cargo a los carpinteros, quienes poseen las funciones de cortar, armar y cantear cada mueble; también están el tapicero, quien realiza el proceso de armado y tapizado de las sillas y el obrero metalmecánico, que se encarga de realizar cualquier tipo de mueble o división de ambiente con metal. Por último, se encuentra el bodeguero, quien se responsabiliza del ingreso, cuadre y despacho de la materia prima.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Para la construcción de este capítulo se tomó como referencia artículos científicos de diferentes plataformas académicas, siendo el objetivo principal dar a conocer los conceptos con mayor relevancia relacionados con el desarrollo, cultura y clima organizacionales. Con respecto a la cultura organizacional, se definen las características, niveles de análisis, importancia, objetivo de diagnóstico y herramientas para su diagnóstico. Haciendo referencia a clima organizacional, se consideraron los siguientes puntos a tratar: concepto, importancia, variables, objetivo de diagnóstico y herramientas para el diagnóstico, con la finalidad de un mejor entendimiento del presente trabajo de titulación.

2.1 Desarrollo organizacional

Una empresa y sus colaboradores siempre atravesarán constantes cambios, los cuales se producirán, generalmente, de forma lenta y progresiva. Para Pardo y Díaz (2014), el desarrollo organizacional se define como los cambios planeados y sistemáticos con el fin de lograr un ambiente laboral enfocado en el comportamiento de las personas dentro de la organización; es decir, los esfuerzos se centran para la mejora de la productividad, clima organizacional y procesos. Autores como Linares, et. al. (2013) afirman que el desarrollo organizacional (D.O) se enfoca sobre todo en el talento humano de la organización, por ejemplo, los valores, actitudes, las relaciones y clima organizacional.

De igual manera: “El objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones” (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017, p. 91). Autores como Segredo, et. al. (2017) afirman que el desarrollo organizacional constituye un instrumento indispensable para la gestión del cambio que busca una mayor eficiencia respecto a la organización. Por ende, el desarrollo organizacional se considera una herramienta para un cambio específico, teniendo en cuenta cuál sería el resultado final.

Pardo y Díaz (2014) afirman que existen tres categorías para el desarrollo organizacional:

1. Estructura: se refiere a las relaciones de autoridad, coordinación y control.
2. Tecnología: corresponde a los procesos y modelos de trabajo en equipo.
3. Personal: conformada por las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos.

El desarrollo organizacional puede estar dirigido por un agente interno de la organización, sin embargo, existen fuerzas que se oponen a este cambio. Pardo y Díaz (2014), recomiendan los siguientes pasos para disminuir la oposición al cambio: Primero, anticipar y preparar a los colaboradores sobre el proceso de cambio. Segundo, convertir al grupo en un aliado estratégico. Tercero, establecer objetivos claros, medibles y cuantificables. Cuarto, realizar una retroalimentación constante dentro del proceso, con el fin de que los colaboradores se encuentren siempre informados. Por último, el proceso debe ser transparente y ofrecer alternativas que no afecten a los colaboradores.

Si bien es cierto que el desarrollo organizacional es un proceso único dentro de cada empresa, es necesario que se tengan en cuenta los siguientes pasos; esto con el fin de llevar la transformación de forma organizada: Recolección de información y diagnóstico; retroalimentación y contrastación; planificación de las acciones; evaluación del impacto y seguimiento constante (Pardo & Díaz, 2014).

Para finalizar, resulta imprescindible que el desarrollo organizacional esté presente dentro de las empresas, puesto que, el D.O. es una herramienta útil para identificar los problemas existentes y, de ser necesario, plantear uno o varios cambios específicos. Sin embargo, estos no se realizarán de forma rápida, pues se busca que sean duraderos a través del tiempo y que todos los colaboradores de la organización estén integrados para lograr los objetivos planteados (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017).

2.2 Cultura Organizacional

2.2.1 Definiciones

Hablar de cultura organizacional, es hablar del ser de la empresa. Este concepto fue llevado a las organizaciones en 1980 por Tom Peter y Robert Waterman; no obstante, existen un sinnúmero de autores que poseen varias definiciones que se detallarán a continuación.

La personalidad de la organización es la cultura. Segredo, et. al. (2017) la definen como: “Los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 93). Por otro lado, Mena (2019) afirma que:

Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos. (p. 19).

Autores como Reyes y Moros (2019) consideran que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por toda la organización, la misma que no es estática; es decir, que cambia de acuerdo a los factores que posee una organización. Es fundamental conocer la cultura de una organización, pues esta refleja el modo de operar de una empresa y es el primer paso para conocerla. A más de esto, es menester obtener una idea clara sobre los valores de la organización, sus creencias y normas, así como reconocer que la cultura organizacional siempre será tangible y visible, debido a que como se mencionó anteriormente, está directamente relacionada con procesos y prácticas diarias de una organización.

2.2.2 Características de la cultura organizacional y niveles de análisis

Si bien es cierto, cada autor tiene distintas percepciones sobre las características que debe poseer la cultura organizacional, para Segredo, et. al. (2017) es importante reconocer

algunas de ellas, puesto que podrían ayudar a visibilizar un paradigma más amplio sobre la cultura. Por ejemplo:

- Valores: Son aquellas aseveraciones sobre los aspectos correctos o incorrectos dentro de la organización.
- Creencias: Se refiere a la percepción de los colaboradores sobre acciones o comportamientos específicos.
- Cultura compartida: Hace énfasis en que los valores y creencias de la organización no deben ser individuales.
- Iniciativa individual: Se enfoca en los colaboradores, en cuanto a su responsabilidad, independencia y libertad dentro de la organización.
- Tolerancia al riesgo: Se centra en la creatividad, innovación y la forma de asumir los riesgos de cada colaborador.
- Control: Hace hincapié en la cantidad de reglas y supervisión hacia el comportamiento de los empleados.
- Tolerancia al conflicto: Forma de resolver y aceptar los conflictos y las críticas dentro de la organización.
- Modelo de comunicación: Se refiere al tipo de jerarquía establecida por la organización.

Reyes y Moros (2019) recomiendan que, para llevar un correcto diagnóstico de cultura organizacional, se deben diferenciar tres niveles:

- Nivel observable: Se enfoca en el lenguaje, rituales, normas, costumbres, símbolos, sanciones, espacios físicos, entre otros. Es decir, todo lo que sea visible dentro de la organización. Este nivel es un nivel físico de la organización, sus autores afirman que puede ser el más fácil de diagnosticar; sin embargo, se complica encontrar el significado de algunas producciones y creaciones, la interrelación que se establece y los esquemas de fondo que se están reflejando en su esencia.
- Nivel apreciativo y valorativo: Este nivel ayuda a argumentar e interpretar todas las características mencionadas en el nivel anterior. También comprende valores, filosofía e ideología de la organización. Para lograr alcanzar este nivel, se requiere de un mayor conocimiento interno de la empresa, esto se puede lograr con entrevistas a sus colaboradores; sin embargo, estas entrevistas se pueden

tergiversar, puesto que los colaboradores pueden mencionar lo que les gustaría de la organización, mas no la realidad.

- Nivel fundante: Está compuesto por los supuestos y las creencias básicas de la organización. Este nivel se caracteriza por ser la consciencia de la organización. Dentro de cualquier organización han existido acciones o valores conscientes para la solución de problemas. No obstante, con el pasar del tiempo estas acciones se convirtieron en verdades no cuestionadas o inconscientes, las mismas que generan incomodidad y pueden influir en el comportamiento de los miembros de la organización al intentar cambiarlas. (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019).

2.2.3 Importancia de la cultura organizacional

Un objetivo trascendental para cualquier empresa es reconocer cuál es su cultura organizacional y procurar que esté ligada a sus valores, normas, principios y creencias, para así poder generar un ambiente de trabajo estable para los colaboradores y a su vez adaptarse a los cambios que se generan en la organización. Para Cújar, et .al. (2013) es importante que una empresa tenga una cultura organizacional diagnosticada, puesto que esta ayudará a estimular la competitividad y productividad de la organización a través del reconocimiento del intercambio de ideas entre los grupos. Segredo, et.al. (2017) consideran que tener una cultura organizacional establecida facilita la comunicación, toma de decisiones, motivación, cooperación y compromiso, fortaleciendo así la eficiencia de la organización.

2.2.4 Diagnóstico de la cultura organizacional

El objetivo de diagnosticar la cultura según Segredo, et. al. (2017), es verificar si existen límites establecidos dentro de la organización; del mismo modo, reflejar el sentido de identidad de los colaboradores hacia la organización, facilitar el compromiso bilateral entre gerencia y demás colaboradores y lograr una mayor estabilidad. Cabe destacar que cada organización es un mundo diferente, por ende, el objetivo puede variar según las necesidades de cada uno. No obstante, es recomendable tener una cultura organizacional definida con el fin de que los colaboradores se sientan identificados con la misma.

Autores como Reyes y Moros (2018) afirman que diagnosticar la cultura organizacional fomenta el sentido de pertenencia dentro de la organización. A más de ello, con una cultura establecida, se sobreentiende que ya existen límites definidos; dicho de otro modo, lo que se puede hacer dentro y fuera de la organización. Asimismo, los autores afirman que la cultura ayuda a que las personas se sientan identificadas con un tipo de jerga específico, que agiliza su comunicación interna.

El diagnóstico de la cultura organizacional puede tener un impacto positivo o negativo sobre las actitudes de los colaboradores y su satisfacción laboral; sin embargo, el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la organización también afecta a las variables antes mencionadas. Existe una relación entre la cultura organizacional y la gerencia, pues la cultura tiene incidencia en las prácticas gerenciales. Se dice que una organización con un diagnóstico de cultura efectivo está coordinada e integrada (Gabini, 2017).

2.2.5 Herramientas de diagnóstico de cultura organizacional

Existen varias herramientas que ayudan al diagnóstico de la cultura organizacional, es decir, que su objetivo es identificar la cultura actual de la empresa y la cultura deseada por los colaboradores: “No existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez” (Carrillo Punina, 2016, p. 62). Con un diagnóstico correcto de la cultura organizacional de una empresa, se puede facilitar la toma de decisiones dentro de la organización. A continuación, se presentan opciones de herramientas de diagnóstico de cultura organizacional.

Tabla 1. Herramientas de diagnóstico de cultura organizacional

Herramientas de diagnóstico de cultura organizacional			
Nombre de la herramienta	Autor	Año	Categorías
Organizational Culture Inventory	Cooke y Lafferty	1983	<ul style="list-style-type: none"> • Autodesarrollo. • Manejo de poder. • Competitividad. • Propia realización. • Perfeccionismo. • Eliminación. • Alcance de logros.
Values Survey Module	Hofstede	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso frente a resultados. • Trabajo frente a empleados. • Profesionalidad frente a cultura parroquial. • Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados. • Control flexible frente a control estricto. • Normativo frente a pragmático.
Organizational Culture Profile	O'Reilly	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Atención al cliente • Orientación de resultados • Agresividad. • Apoyo • Énfasis en las recompensas. • Orientación al equipo

			<ul style="list-style-type: none"> • Decisión.
Denison Organizational Culture Survey (DOCS)	Denison	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Trabajo en equipo • Desarrollo de capacidades • Valores centrales • Acuerdo • Coordinación e integración • Orientación al cambio • Orientación al cliente • Aprendizaje organizativo • Dirección • Metas y objetivos • Visión
Organizational Culture Assessment Instrument	Cameron y Quinn	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes. • Estilo de liderazgo • Estilo gerencial. • Unión de organización. • Énfasis estratégico. • Criterios de éxito.
Modelo propuesto por Prajogo y McDermott	Prajogo y McDermott	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planificación estratégica. • Enfoque al cliente. • Información y análisis. • Gestión de personas. • Gestión de procesos.

Fuente: Cújar, et .al. (2013).

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofía.

2.2.5.4 *Organizational Culture Inventory*

Este cuestionario fue creado por Cooke y Lafferty en el año 1983, se considera una de las herramientas más utilizadas para el diagnóstico de cultura organizacional, este cuestionario provee información de las percepciones que tienen los colaboradores sobre su propio comportamiento o auto desarrollo. El cuestionario puede ser realizado de forma individual o colectiva posee 120 preguntas divididas en 8 dimensiones.

- Diversión.
- Innovación.
- Calidad superior.
- Atención a detalles.
- Toma de riesgos.
- Competitividad.
- Informalidad.
- Importancia de la gente.

El cuestionario es calificado según una escala de Likert y diagnostica las siguientes culturas según Cooke & Rousseau (1988):

- Cultura constructiva: Los colaboradores de una organización se relacionan entre sí de manera positiva. Su objetivo es llegar a la excelencia a través del apoyo y cooperación interna.
- Pasivo-Defensiva: Los miembros de la organización están en alerta en cuanto a su situación dentro de la empresa, suelen desarrollar de mejor forma las tareas enviadas por personas con mayor jerarquía, no toman iniciativa.
- Agresivo- Defensivo: Los colaboradores de la organización suelen ser competitivos entre sí, con el objetivo de cuidar su posición dentro de la empresa. Con este tipo de cultura, suele existir oposición a nuevas ideas y trabajo en equipo.

2.2.5.2 *Values Survey Module*

Hofstede (2011) desarrolló este cuestionario junto con sus coinvestigadores en el año 1990, este consta de sesenta y un preguntas clasificadas en las siguientes cinco dimensiones:

- Proceso frente a resultados: esta dimensión se concentra en cuál es la percepción de la organización en cuanto a los medios para alcanzar un fin o en las metas establecidas.
- Trabajo frente a empleados: para esta dimensión, se describe si los colaboradores son tomados en consideración dentro de la organización o son simplemente una fuerza de trabajo sin la necesidad de cuidar el bienestar personal.
- Profesionalidad frente a la cultura parroquial: una cultura parroquial es la percepción de identidad de los colaboradores hacia la organización. También, se considera que las normas de su trabajo son similares a las normas de su hogar. Por otra parte, una cultura parroquial se desarrolla cuando los colaboradores mantienen alejada su vida privada de la organización.
- Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados: se refiere a la forma de recibimiento hacia personas nuevas en el entorno laboral.
- Control flexible frente a control estricto: esta dimensión hace referencia al nivel de control sobre los colaboradores y su entorno.
- Normativo frente a pragmático: un estilo normativo es aquel que está orientado al mercado; por el contrario, un estilo pragmático es la forma de manejar las reglas con el mundo exterior.

2.2.5.3 *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*

Esta encuesta fue creada por Denison en el año 1991. Tiene como fin demostrar el impacto que ejerce la cultura organizacional en la motivación y el desempeño de la organización. La encuesta posee sesenta preguntas divididas en las siguientes doce dimensiones:

- Empoderamiento.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de capacidades.
- Valores centrales.
- Acuerdos.
- Coordinación e integración.

- Orientación al cambio.
- Orientación al cliente.
- Aprendizaje organizativo.
- Dirección.
- Metas y objetivos.
- Visión.

Las calificaciones se asignan a través de una escala de *Likert* y, según Echeverría & Galaz (2019), las posibles culturas diagnosticadas a través de esta herramienta son las siguientes:

- **Involucramiento:** hace referencia a la forma en que los colaboradores trabajan en equipo, también se enfoca en el nivel de participación de los miembros de la organización sin importar la jerarquía.
- **Consistencia:** es el conjunto de valores compartidos por la organización, la característica de este tipo de cultura es visualizar cómo se manejan las opiniones y acuerdos entre los miembros de la organización.
- **Adaptabilidad:** esta cultura se refiere a cómo los colaboradores se relacionan con los distintos tipos de usuarios externos a la organización en especial los clientes.
- **Misión:** hace énfasis en la claridad que se tenga con los propósitos u objetivos de la organización.

2.2.5.4 *Organizational Culture Profile*

O'Reilly, en el año 1991, diseña este modelo para el diagnóstico de cultura organizacional. Este instrumento se basa en la comparación de perfiles de los miembros de la organización. Contiene cincuenta y cuatro preguntas que hacen referencia a los valores internos y externos de la organización. Cabe destacar que esta herramienta no delimita tipos de cultura; al contrario, se enfoca en los valores percibidos por la organización. A continuación, se presentan dichos valores recogidos por Cújar et al. (2013):

- Innovación
- Atención al cliente

- Orientación de resultados
- Agresividad
- Apoyo
- Énfasis en las recompensas
- Orientación al equipo
- Decisión

2.2.5.5 *Organizational Culture Assessment Instrument*

Una de las herramientas más utilizadas, llamada *Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*, fue desarrollada en 1999 por Cameron y Quinn. En ella se observan los siguientes tipos de cultura, también identificados por Rodríguez & Romo (2013) en su estudio:

- Jerárquica: Empresas con necesidad de estabilidad, eficiencia y control.
- Adhocrática: Organizaciones enfocadas a la innovación y vanguardia.
- Clan: Enfoque con flexibilidad hacia los empleados y mayor acercamiento a los clientes.
- Mercado: Enfoque en la competencia, estabilidad y logro.

2.2.5.6 *Modelo propuesto por Prajogo y McDermott*

Como su nombre lo menciona, los dos autores proponen esta herramienta en el año 2005, la misma que en sus inicios estaba enfocada únicamente en la respuesta de los gerentes de las organizaciones. Esta herramienta se centra en el conocimiento que los gerentes poseen sobre el pasado y presente de la organización. Así también, las características de estudio son las siguientes:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque al cliente.
- Información y análisis.
- Gestión de personas.
- Gestión de procesos.

Para el estudio los autores relacionan las culturas de desarrollo, jerárquica y racional con procesos de desempeño a continuación se presentan los resultados según Prajogo y McDermott (2006).

- Una organización con cultura de desarrollo se enfoca en una mayor efectividad organizacional y tiene una conexión con la calidad, innovación del producto e innovación de procesos.
- Una cultura racional tiene enfoque en la calidad del producto.
- Una cultura jerárquica se relaciona únicamente con la calidad de los procesos.

Para concluir, existen varias definiciones sobre el significado de la cultura organizacional. Sin embargo, varios autores concuerdan que la cultura supone todos los valores y principios compartidos dentro de una organización. El ser de una empresa es la cultura. Del mismo modo, para diagnosticar la cultura, se encuentran varios cuestionarios, los mismos que pueden ser aplicados según las necesidades de cada empresa.

2.3 Clima organizacional

2.3.1 Conceptos de clima organizacional

El primer concepto de clima organizacional fue difundido aproximadamente en el año 1939, de la mano de los autores Lewin, Lippitt y White, quienes afirmaban que el clima organizacional tenía una relación estrecha con la atmósfera social, la conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo. (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Para Cardona y Zambrano (2014), el concepto de clima organizacional hace hincapié en las condiciones físicas y mentales que los colaboradores perciben dentro de su lugar de trabajo, siendo estas condiciones las que determinan el grado de satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Torres Rodríguez et. al. (2018) parafrasean el concepto de Castillo et. al. (2000): cuando una organización posee un clima organizacional estable y flexible, los logros

que tenga la misma se mantendrán a largo plazo; por otra parte, organizaciones con el clima rígido y tensiones hacia al personal, los logros conseguidos tendrán un tiempo de duración corto.

Según Torres, et. al. (2018) el clima organizacional se considera intangible, no se puede ver ni tocar; sin embargo, puede afectar al rendimiento de la organización en todos sus niveles. También se afirma que el clima organizacional supone la percepción de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo, tales como emociones, sentimientos y actitudes.

Cabe destacar que varios autores coinciden que el clima organizacional es la percepción de los colaboradores hacia factores como: las condiciones de trabajo, el liderazgo, la comunicación, entre otros. Del mismo modo, concuerdan en que el clima organizacional puede tener incidencia positiva o negativa en la motivación del personal.

2.3.2 Importancia y variables del clima organizacional

Para Chirinos, et.al. (2018), el clima organizacional es una configuración, tanto de las características de la empresa, como del estilo gerencial. Medir el clima organizacional es importante, debido a que al hacerlo se consigue información sobre la relación entre las personas y la organización. Según Soberanes & De la Fuente (2009) la importancia de medirlo radica en que los factores influyen en el comportamiento de los miembros de una organización.

Autores como Bernal, et. al. (2015) afirman que ejecutar un correcto diagnóstico de clima organizacional ayudará a la implementación de programas que mejoren las condiciones laborales, la calidad de vida y motivación de los colaboradores dentro de cualquier tipo de organización. Los mismos autores aseguran que, al momento de mejorar los aspectos antes mencionados, se logrará que la organización se encuentre en mejora continua. A más de esto, la productividad, satisfacción y compromiso se verán elevados. Según A. Noboa (2007), en el año 1965, a través de la teoría de Likert, se destacaron tres tipos de variables que influyen sobre la percepción de cada individuo con respecto al clima organizacional. Se presentan a continuación:

- Variables explicativas o causales: Hacen referencia a la estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes o reglas. Estas explican la evolución de la organización y la obtención de logros, basta que una variable de este tipo cambie, para que las demás variables se modifiquen.
- Variables intermedias: son aquellas que reflejan el interior de la organización; es decir, la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: estas variables reflejan los resultados obtenidos a partir de las primeras dos variables; en otras palabras, son dependientes. Estas se enfocan en la productividad, ganancias o pérdidas de la organización.

La unión de las variables explicativas e intermedias da como resultado dos grandes tipos de clima: autoritario y participativo.

- El clima autoritario, a su vez, presenta dos variantes: la primera corresponde a un autoritarismo explotador, que hace referencia a la poca confianza que los superiores poseen hacia sus subordinados. El ambiente de trabajo se caracteriza por el miedo de los subordinados hacia mandos superiores. Por otro lado, se encuentra el autoritarismo paternalista. Esta segunda variante en el tipo de clima se enfoca en la confianza que existe entre todos los miembros de la organización, la forma de motivación hacia los colaboradores se da a través de castigos y recompensas.
- El clima de tipo participativo tiene dos subdivisiones: la primera es un clima de tipo consultivo, con base en la confianza entre todos los miembros de la organización. La interacción entre subordinados y superiores es fundamental y el ambiente es dinámico. Este tipo de clima se caracteriza por la consecución de objetivos. El segundo es llamado clima de participación en grupo. La confianza entregada de parte de los altos mandos hacia el resto de la organización es absoluta, la comunicación fluye de forma ascendente, descendente y lateral, por lo tanto, la motivación se obtiene a través de mejoras en los métodos de trabajo.

2.3.3 Objetivo de diagnóstico de clima organizacional

Varios autores afirman que estudiar el clima dentro de una organización es de suma importancia, pues a más de ayudar a conocer cuál es la percepción de sus colaboradores,

posibilita a la alta gerencia conocer la opinión sobre el ambiente laboral y establecer procesos de mejora. Bernal, et, al. (2015) concuerdan que el objetivo de estudiar el clima laboral es brindar siempre una mejora continua dentro de la empresa, pues este ayuda a mejorar los procesos internos y la motivación de los empleados.

Por su parte, García (2011) indica que uno de los objetivos de medir el clima organizacional es diagnosticar la percepción y actitud de los trabajadores hacia las dimensiones que plantea el investigador. Del mismo modo, indica que el fin de este diagnóstico es recomendar acciones que puedan modificar conductas para que el clima organizacional alcance mejores niveles de eficiencia.

El objetivo de estudiar el clima organizacional es proporcionar una retroalimentación hacia la gerencia sobre los procesos y comportamientos de la empresa; de igual manera, el correcto diagnóstico sirve para introducir cambios específicos tanto en la estructura organizacional como en los valores (Noboa, 2007).

2.3.4 Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

Existen un sinnúmero de herramientas que realizan la medición del clima organizacional. Su objetivo es medir la percepción de los trabajadores en cuanto a su ambiente de trabajo. Cada organización es un mundo distinto, por lo que se debe escoger las herramientas de acuerdo a las necesidades de esta. Para López Fernández, et, al. (2020) el éxito de la aplicación de cualquier herramienta posee una relación estrecha con las dimensiones a evaluar, la formulación de preguntas, confiabilidad y validez del instrumento. A continuación, se presentan algunas herramientas de medición de clima organizacional:

Tabla 2. Herramientas para el diagnóstico de clima organizacional

Autor	Año	Dimensiones	Número de reactivos
<i>Likert</i>	1967	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de mando. • Naturaleza de la desmotivación. • Naturaleza de los procesos de comunicación. • Naturaleza de los procesos de influencia e interacción. • Toma de decisiones • Fijación de objetivos • Procesos de control • Objetivos-resultados • Perfeccionamiento 	51
<i>Litwin & Stringer</i>	1968	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. • Responsabilidad. • Recompensa. • Riesgo. • Calor/ relaciones. • Estándares de desempeño. • Apoyo. • Conflicto. • Identidad. 	53
<i>Bowers y Taylor</i>	1970	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a cambios tecnológicos. • Recursos humanos. • Comunicación. • Motivación. • Toma de decisiones. 	30
<i>John Sudarsky</i>	1977	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad. • Responsabilidad. 	90

		<ul style="list-style-type: none"> • Normas de excelencia. • Recompensa. • Claridad organizacional. • Calor. • Apoyo. • Seguridad. • Salario. 	
<i>Octavio García</i>	1987	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones negativas. • Ambiente laboral. 	17
<i>Toro</i>	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales. • Estilo de dirección. • Sentido de pertenencia. • Retribución. • Disponibilidad de recursos. • Estabilidad. • Claridad y coherencia. • Valores colectivos. 	63

Fuente: García, M. (2011).

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

2.3.4.1 Cuestionario Likert

Rensis Likert afirmaba que existen sistemas de organización, los mismos que ayudaban a la visualización de las causas y efectos del clima organizacional. Para Likert, su modelo ayuda a reconocer el comportamiento de los colaboradores frente a la realidad de la organización.

Los sistemas de organización que pueden ser diagnosticados a través de este cuestionario son los siguientes: sistemas autoritarios explotador y paternalista, que tienen como características climas cerrados; es decir, poca comunicación entre superiores y subordinados, el clima suele ser negativo. Sistema consultivo y sistema de participación en grupo, se caracteriza por poseer un clima abierto; por ende, la comunicación fluye en todos los niveles, el clima es favorable para toda la organización. (García, 2011). Las dimensiones que evalúa este cuestionario son las siguientes:

- Métodos de mando.
- Naturaleza de la desmotivación.
- Naturaleza de los procesos de comunicación.
- Naturaleza de los procesos de influencia e interacción.
- Toma de decisiones.
- Fijación de objetivos.
- Procesos de control.
- Objetivos-resultados.
- Perfeccionamiento.

2.3.4.2 Cuestionario Litwin & Stringer

Litwin y Stringer están considerados como los primeros autores en hablar sobre clima organizacional. En sus inicios, este cuestionario tenía tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
- Determinar el efecto del clima organizacional sobre ciertas variables definidas por los autores.

Por otra parte, los autores han desarrollado este cuestionario con base en la teoría de motivación de McClelland, la misma que identifica las percepciones subjetivas de los sujetos de estudio y su comportamiento dentro de la organización (García, 2011).

Esta herramienta se aplicó en tres compañías distintas, donde se obtuvo tres diferentes climas. El primero tiene características autoritarias, una organización estructurada, con normas y reglas por cumplir. El segundo clima hace referencia a la participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo y cooperación. El tercer clima contaba con características de cumplimiento de objetivos y se enfatiza la productividad.

El cuestionario cuenta con nueve dimensiones, las mismas que se dividen en cincuenta y tres preguntas que deberán ser calificadas con una escala desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. Estas corresponden a:

- Estructura organizacional.
- Responsabilidad.
- Recompensa.
- Riesgo.
- Calor/ relaciones.
- Estándares de desempeño.
- Apoyo.
- Conflicto.
- Identidad.

2.3.4.3 Cuestionario Bowers y Taylor

Estos autores consideran que el clima organizacional está conformado por la calidad del ambiente interno de la empresa, el mismo que posee características como la percepción de los miembros y el impacto en la conducta de estos. Este cuestionario otorga gran importancia a la innovación tecnológica dentro de la organización, está compuesto de cinco dimensiones y treinta preguntas (García, 2011). Estas son:

- Apertura a cambios tecnológicos.
- Recursos humanos.
- Comunicación.
- Motivación.
- Toma de decisiones.

2.3.4.4 Test de Clima Organizacional (TECLA) por John Sudarsky

John Sudarsky desarrolló este instrumento en Colombia, con base en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson. Asimismo, entre sus referencias se encontraban Litwin y Stringer. Este modelo, según Sudarsky, permite encontrar la información pertinente para guiar a la empresa a un correcto desarrollo organizacional.

Este cuestionario posee nueve dimensiones con un total de noventa preguntas, que serán calificadas como verdadero o falso (García, 2011).

Este instrumento plantea la siguiente pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?, con la información recabada a partir de la aplicación de la herramienta, el autor aconseja que se tomen las medidas u acciones necesarias de acuerdo a las prioridades que posea la empresa:

- Conformidad.
- Responsabilidad.
- Normas de excelencia.
- Recompensa.
- Claridad organizacional.
- Calor.
- Apoyo.
- Seguridad.
- Salario.

2.3.4.5 Modelo de Octavio García.

En 1987 Octavio García diseña un “Modelo para el diagnóstico de clima organizacional”, este modelo se enfoca en los sentimientos y pensamientos de los miembros de la organización con respecto al reconocimiento, los objetivos, percepción de la organización y planes de carrera dentro de la empresa. Esta herramienta, se divide en dos grandes dimensiones con un total de diecisiete preguntas, que buscan lograr un cambio sobre los aspectos negativos (García, 2011), estas son:

- Ambiente laboral
- Situaciones negativas.

2.3.4.6 Encuesta de clima organizacional (ECO) de Fernando Toro

Para Toro, el clima organizacional es la percepción de los colaboradores en cuanto a su entorno de trabajo. Basado en este concepto, el autor decide construir esta herramienta

con sesenta y tres preguntas divididas en ocho dimensiones o factores. Esta encuesta es calificada a través de una escala tipo Likert, siendo el punto más alto, “estoy totalmente de acuerdo” y el punto inferior “no estoy seguro del asunto”. A continuación, se presentan las dimensiones antes mencionadas (García, 2011):

- Relaciones interpersonales.
- Estilo de dirección.
- Sentido de pertenencia.
- Retribución.
- Disponibilidad de recursos.
- Estabilidad.
- Claridad y coherencia.
- Valores colectivos.

Este autor propone un indicador llamado DIG (Descriptor de la Imagen Gerencia), el que cuenta con las siguientes características: estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección (García, 2011).

Para finalizar este apartado, como se mencionó anteriormente, existen varias herramientas para un correcto diagnóstico de clima organizacional. Sin embargo, cada empresa deberá utilizar la herramienta con las dimensiones que se ajusten a su realidad e incluso a su giro de negocio.

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VIOFFICE

En el presente capítulo, se realizará el diagnóstico de cultura y clima organizacional de la empresa Vioffice, así mismo, se especificará las herramientas a utilizar, es decir, el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para cultura y el Cuestionario de Clima Laboral por Litwin & Stringer, realizando la descripción y validación de estas, así como, la metodología y la población objeto de estudio. Por otro lado, se realiza la tabulación de los datos y los resultados obtenidos de cada herramienta, con el fin de presentar el diagnóstico de clima organizacional y cultura actual y preferida hacia alta gerencia proporcionando una visión más clara para una correcta toma de decisiones.

3.1 Diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Vioffice

La herramienta elegida dentro de esta investigación para el análisis de la cultura organizacional de Vioffice fue el cuestionario *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), propuesto por Cameron & Quinn (2011). Para la aplicación de esta herramienta se tomaron en cuenta el índice de confiabilidad y las distintas opciones de resultados que se obtuvieron. Alta gerencia fue la encargada de aprobar esta herramienta.

Posteriormente, se realizó la recolección de los datos pertinentes con el fin de diagnosticar de forma correcta la cultura organizacional actual y preferida del sujeto de estudio. Este diagnóstico se presentará dentro de la declaratoria de cultura organizacional.

3.2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Esta herramienta es utilizada para el diagnóstico de la cultura organizacional dentro de una empresa. Cameron & Quinn (1999) afirman que este cuestionario debe ser respondido por toda la organización de manera individual. Por otra parte, el cuestionario cuenta con seis apartados que ayudan al diagnóstico equitativo de la cultura de la organización. Según los autores, el instrumento cuenta con dos columnas. La primera es la columna llamada ahora o actual, que hace referencia a el estado de la organización en el momento en que se entrega la herramienta. La segunda columna llamada preferida,

hace hincapié en la cultura que los miembros de la organización quisieran tener dentro de la empresa.

3.2.1. Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Tabla 3. Cuestionario OCAI

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellas.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se desprecupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100
2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo; se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se considera generalmente como un ejemplo del espíritu empresarial, la innovación, o la toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		

D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		

C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. La necesidad de probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100
6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		

B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

El cuestionario se compone por seis características que se detallarán a continuación (Cameron & Quinn, 1999):

- Características dominantes: Se refieren a la forma de ser de la organización, es decir, las características conjuntas.
- Estilo de liderazgo: Forma de dirigir la organización y su desarrollo por parte de alta gerencia.
- Gestión de empleados: Hace referencia al ambiente de trabajo de toda la organización.
- Cohesión organizacional: Referente a la forma en la que la organización permanece unida.
- Énfasis estratégico: Se enfoca en las áreas en las que la empresa orienta sus principales estrategias.
- Criterios de éxito: Son aquellos incentivos proporcionados por la empresa cuando se cumplen los objetivos.

Además, se desglosan cuatro ítems que son representados con las letras A, B, C y D. La sumatoria de los cuatro ítems debe dar un total de 100 puntos, los mismos que serán repartidos de la siguiente forma: 40, 30, 20 y 10, siendo 40 el puntaje más alto, lo que resalta una mayor simpatía por parte del personal. Cada letra simboliza un tipo de cultura:

la letra A se relaciona con la cultura tipo Clan, la letra B hace referencia a la cultura Adhocrática, la letra C se relaciona con la cultura de tipo Mercado y, por último, la letra D con la cultura tipo Jerárquica. A continuación, se realiza la explicación de cada cultura (Cameron & Quinn, 1999):

- A. Cultura tipo Clan: Esta cultura comparte la unión y la participación de toda la organización. La organización se caracteriza por ser una familia y no una entidad monetaria.
- B. Cultura tipo Adhocrática: La organización se enfoca en la innovación y la vanguardia; es decir, en ser los primeros en mejorar u ofrecer un producto o servicio. Esta cultura hace hincapié en una constante preparación para cambios en el futuro.
- C. Cultura tipo Mercado: Se refiere a las organizaciones que funcionan como mercado; en otros términos, el éxito se orienta hacia los factores externos y no los internos. Además, la organización establece como prioridades a su situación económica y mecanismos de venta.
- D. Cultura tipo Jerárquica: Esta cultura está caracterizada por una organización completamente formalizada y estructurada. Las personas saben qué hacer, pues las reglas y las políticas se han establecido de manera clara.

3.3. Validación de la herramienta

Esta herramienta ha sido utilizada en varias investigaciones alrededor del mundo. Según su alfa de Cronbach, la validez de esta herramienta es del 81%.

3.4. Población

La población para el estudio es el total de colaboradores de la empresa “Vioffice”, la cual se compone de 21 sujetos.

3.5. Metodología de aplicación y tabulación de datos.

Para empezar, se realizó una reunión con alta gerencia, en la cual se definió la herramienta a utilizar; es decir, el OCAI. La investigación fue de tipo cuantitativa, pues se realizó la recolección de datos pertinentes según la herramienta antes mencionada. De este modo, se la aplicó a cada uno de los miembros de forma anónima. El primer paso para la recolección de datos fue la solicitud de permiso hacia el gerente para la aplicación de la herramienta. Posterior a la aceptación de esta, se comunicó al personal el día y la hora en la que se realizaría la aplicación de la herramienta.

Al ser una población pequeña, se la dividió en dos grandes grupos. El primer grupo estaba compuesto por todo el personal que realiza sus labores en la planta de producción de la empresa. El segundo grupo estaba compuesto por todos los administrativos que se encuentran fuera de la planta de producción. Para iniciar con la aplicación del cuestionario, se realizó la capacitación correspondiente, sobre cómo se debería llenar la encuesta y la finalidad de esta; los colaboradores de la empresa tuvieron un tiempo máximo de 25 minutos para completar la herramienta.

Para lograr el análisis del cuestionario, se procedió a realizar una tabulación de los datos obtenidos a través de la herramienta OCAI. Se obtuvo un promedio de la sumatoria de cada enunciado propuesto en cada una de las diferentes dimensiones, tanto en cultura actual como preferida. A continuación, se muestra el detalle de la tabulación de los datos.

Tabla 4. Tabulación de datos de la cultura actual en Vioffice.

ACTUAL							
27	1A	21	1B	24	1C	28	1D
20	2A	20	2B	28	2C	31	2D
22	3A	23	3B	23	3C	31	3D
25	4A	24	4B	26	4C	25	4D
19	5A	24	5B	26	5C	31	5D
23	6A	25	6B	27	6C	25	6D
138	Sumatoria	138	Sumatoria	153	Sumatoria	171	Sumatoria
22,94	Promedio	23,0	Promedio	25,6	Promedio	28,5	Promedio

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Tabla 5. Tabulación de datos de la cultura preferida de Vioffice.

PREFERIDA							
34	1A	28	1B	23	1C	15	1D
26	2A	26	2B	20	2C	29	2D
31	3A	23	3B	23	3C	22	3D
32	4A	25	4B	23	4C	20	4D
27	5A	29	5B	23	5C	21	5D
31	6A	25	6B	20	6C	23	6D
182	Sumatoria	155	Sumatoria	133	Sumatoria	130	Sumatoria
30,32	Promedio	25,8	Promedio	22,1	Promedio	22	Promedio

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

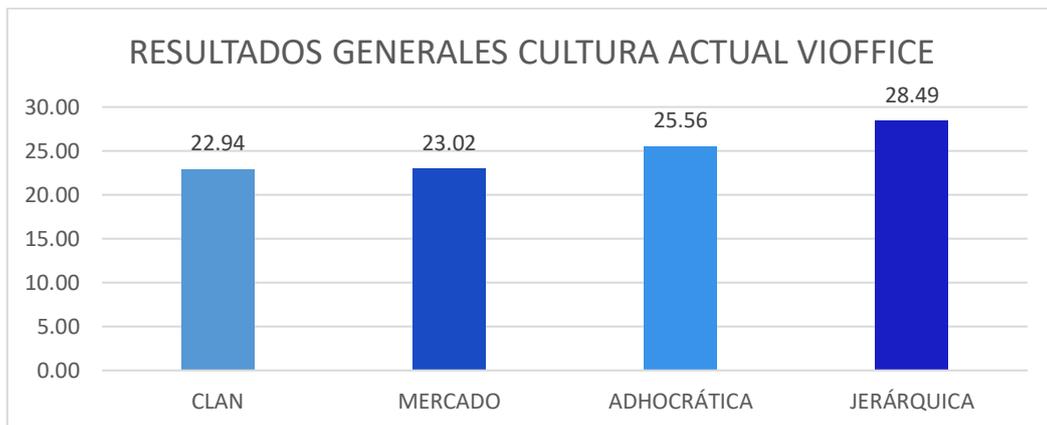
La sumatoria y promedio de los datos que se obtuvieron a través de la tabulación respectiva, permitió que se realicen las tablas correspondientes en cuanto a la cultura actual y preferida de Vioffice. A continuación, se presentan los resultados de forma general.

Tabla 6. Resultados generales de la cultura actual de Vioffice.

ACTUAL			
TIPO DE CULTURA		PUNTAJE	PROMEDIO
A	CLAN	138	22,94
B	MERCADO	138	23,02
C	ADHOCRÁTICA	153	25,56
D	JERÁRQUICA	171	28,49

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Gráfico 1 Resultados generales de la cultura actual de Vioffice.



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

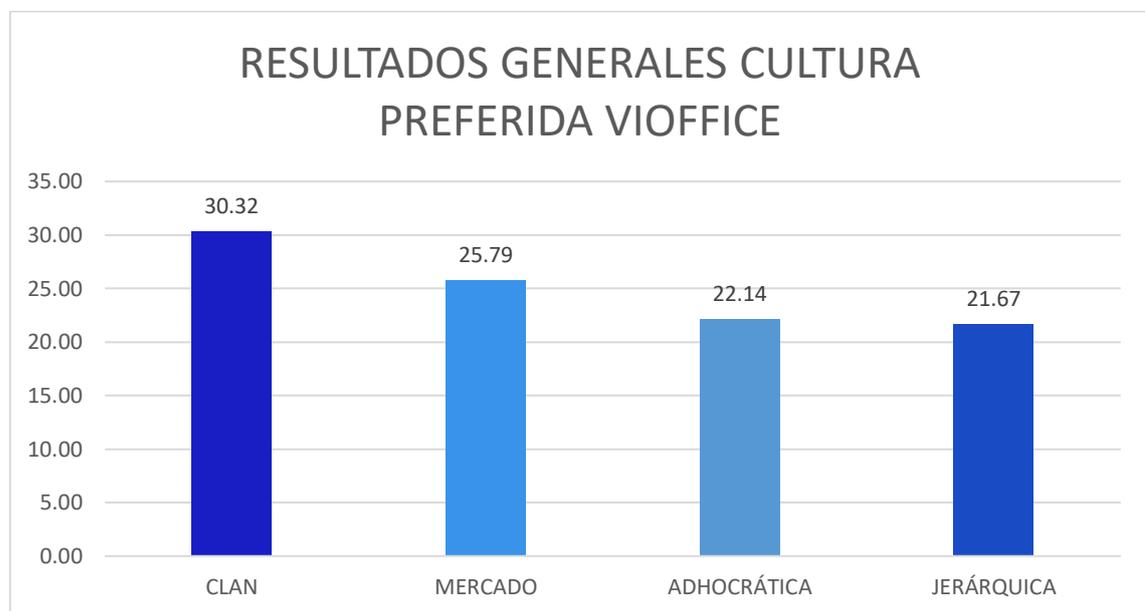
Como se puede observar en el gráfico número 1, la cultura actual de Vioffice según las respuestas es la Jerárquica, con un promedio de 28.49; seguida por la cultura tipo Adhocrática con un promedio de 25.56. En tercer lugar, se encuentra la cultura tipo Mercado con 23,02 y, por último, la cultura tipo Clan con un puntaje de 22.94.

Tabla 7 Resultados generales de la cultura preferida de Vioffice.

PREFERIDA			
TIPO DE CULTURA		PUNTAJE	PROMEDIO
A	CLAN	182	30,32
B	MERCADO	155	26
C	ADHOCRÁTICA	133	22
D	JERÁRQUICA	130	22

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Gráfico 2 Resultados generales de la cultura preferida de Vioffice.



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

El gráfico número 2 nos permite observar los resultados generales en cuanto a la cultura preferida por parte de los colaboradores de Vioffice. La cultura tipo clan es la que posee el puntaje más alto, siendo este de 30.32; en segundo lugar, se encuentra la cultura tipo mercado con 25.79. La cultura tipo adhocrática se encuentra en tercer lugar con un promedio de 22.14 y, en cuarto lugar, la cultura tipo jerárquica con 21.67.

3.6. Resultados obtenidos

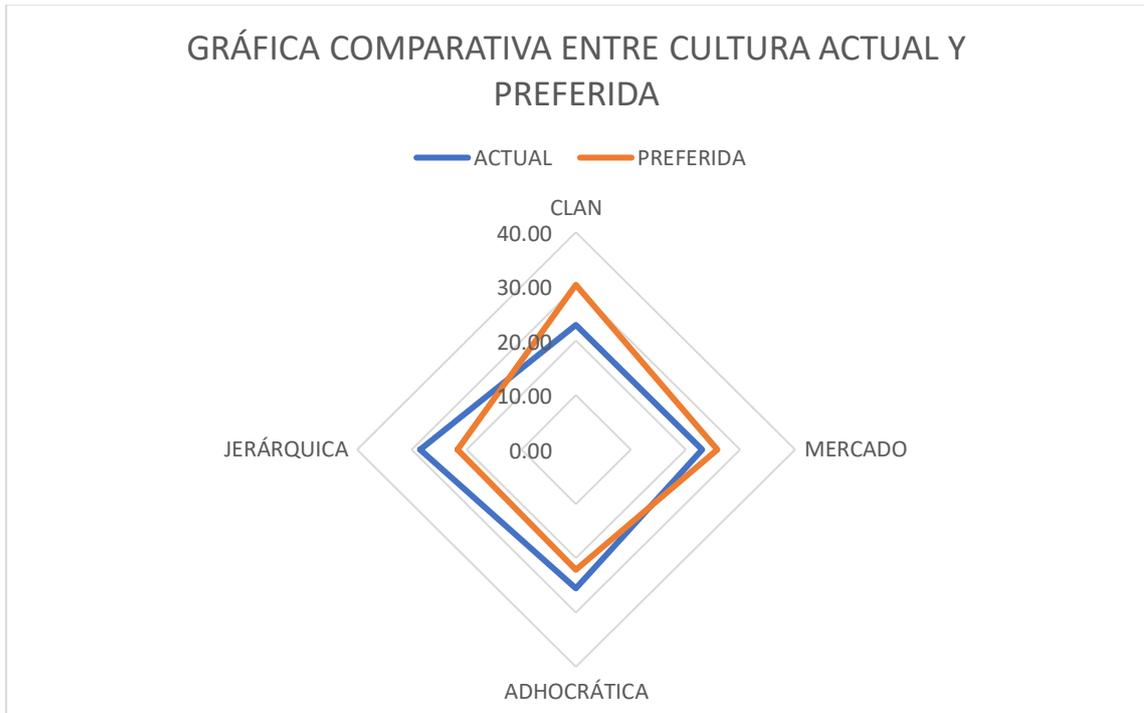
Las tablas número 6 y 7 indican los resultados obtenidos, tanto de la cultura actual como la preferida dentro de Vioffice, esto con el objetivo de que los resultados se visualicen de mejor manera y tengan una comprensión más eficaz.

Tabla 8 Cuadro resumen de la cultura actual y preferida de Vioffice

TIPO DE CULTURA	TOTAL ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	TOTAL PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
CLAN	138	22,94	182	30,32
MERCADO	138	23,02	155	25,79
ADHOCRÁTICA	153	25,56	133	22,14
JERÁRQUICA	171	28,49	120	21,67

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Gráfico 3 Análisis general del tipo de cultura organizacional en Vioffice



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

3.7. Declaratoria formal de la cultura organizacional de Vioffice.

La empresa Vioffice posee una cultura tipo jerárquica; en otras palabras, actualmente la empresa se rige por medio de normas, reglas y políticas estructuradas para su funcionamiento. Este tipo de cultura tiene un mayor enfoque en la producción de los bienes o servicios según corresponda y su criterio de éxito se basa en la eficiencia, producción, estabilidad, control y seguridad.

La cultura tipo jerárquica tiene como características una organización formalizada y estructurada, las personas tienen claro lo que deben hacer y sus líderes son los encargados de coordinar y organizar las tareas dentro de la empresa. Además, la realización de las tareas se establece con una fecha límite que no puede ser aplazada con facilidad. (Ojeda Hidalgo, Méndez Valencia, & Hernández Sampieri, 2016).

Los valores que deben tener los líderes de esta organización son la eficiencia, constancia, uniformidad, entre otros. Mientras más control exista en la organización, la producción de bienes o servicios se realizará de manera más eficaz y eficiente. En esta cultura también predomina un ambiente poco flexible, puesto que las empresas buscan eficiencia sin errores. Por otra parte, el mantener una organización que funcione sin errores es vital dentro de la cultura jerárquica; no obstante, la estabilidad es una de las grandes preocupaciones dentro de esta cultura. Para lograr el éxito dentro de una cultura tipo jerárquica se debe tener en cuenta la programación de las actividades, la entrega confiable y a tiempo de estas y un bajo costo. (Cameron & Quinn, 1999).

Para finalizar esta declaratoria de cultura organizacional, se establece que la cultura actual dentro de Vioffice es de tipo jerárquica. Es decir, que los procedimientos están controlados. Sin embargo, la cultura preferida por parte de los colaboradores es una cultura tipo clan, esto significa que los colaboradores desean sentir mayor familiaridad con la empresa donde trabajan. Los resultados han sido proporcionados a gerencia con las explicaciones necesarias sobre cada cultura, para un posible análisis e intervención en un futuro.

3.8. Diagnóstico de clima organizacional para la empresa Vioffice

Para determinar el clima organizacional dentro de Vioffice, se realizó una investigación teórica sobre las diferentes herramientas que tienen como objetivo diagnosticar el clima; de entre ellas, se eligió la herramienta de Litwin & Stringer, debido a que sus dimensiones o características se adaptan a la realidad de la empresa. Cabe recalcar que esta herramienta fue aprobada por alta gerencia.

3.9. Cuestionario Litwin & Stringer

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, estos autores se encuentran entre los pioneros al momento de estudiar el clima organizacional. Este clima abarca al conjunto de propiedades del entorno del trabajo que pueden ser percibidas por los miembros de la organización. (Acosta & Venegas, 2014).

El cuestionario propuesto por Litwin & Stringer consta de cincuenta y tres preguntas, que son calificadas mediante una escala de Likert, (Con las valoraciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo). Además, esta herramienta evalúa nueve dimensiones, las cuales se detallarán a continuación (Contreras & Matheson, 1984):

1. Estructura organizacional: Se enfoca en los sentimientos de los colaboradores sobre las reglas y restricciones que existen dentro de la organización.
2. Responsabilidad: Corresponde a la perspectiva de los colaboradores en cuanto al compromiso con su trabajo y la toma de decisiones por sí solos, sin necesidad de consultas a sus superiores.
3. Recompensa: Son aquellos estímulos recibidos por un trabajo correcto, hace hincapié en premios, no castigos.
4. Riesgo: Sentimiento de los colaboradores en cuanto a los nuevos desafíos establecidos por la organización. Los riesgos y desafíos que se puedan tomar deben ser calculados.
5. Calor: Se refiere a la percepción de los miembros de la organización en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y alta gerencia. Además, toma en cuenta la confraternidad y amistad entre los miembros.

6. Apoyo: Es aquella percepción sobre la ayuda para la resolución de problemas por parte de alta gerencia y entre compañeros de trabajo
7. Estándares de desempeño: Conforman las exigencias que presenta la empresa, con los resultados que se esperan del trabajo de los colaboradores.
8. Conflicto: Es el grado de aceptación que asume gerencia hacia los colaboradores en cuanto a la aceptación de distintas y nuevas opiniones.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la organización, esta es una dimensión muy importante, puesto que aborda el tema de compartir objetivos personales con la organización.

A continuación, se presenta el cuestionario de los autores.

Tabla 9 Cuestionario Clima Laboral de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Antigüedad:** _

Cargo: _____

Departamento: _____

En el siguiente cuestionario indique, para cada una de las siguientes afirmaciones, su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

		Muy en Desacuerdo	En 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 existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización se tiene claro a quién reportar.				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin necesidad de verificarlo 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 presenta una gran cantidad de excusas.				
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 reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				

22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				

41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de esta.				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (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 gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.				

Fuente: Litwin & Stringer
(1968)

3.10. Validación de la herramienta

Los autores George & Mallery (1995), deciden implementar criterios de validez de las herramientas a través del procedimiento de Alfa de Cronbach, según estos, la herramienta aplicada en la empresa Vioffice, posee una validez de 81%, es decir, buena. A continuación, se presentan los criterios mencionados con anterioridad:

Rangos de α	Magnitud
> 0,90	Excelente
0,80 - 0,89	Bueno
0,70 - 0,79	Aceptable
0,60 - 0,69	Cuestionable
0,50 - 0,59	Pobre
< 0,50	Inaceptable

Fuente: Carvajal (2011)

3.11. Población

Para la aplicación de la herramienta se contó con todo el universo del sujeto de estudio, conformado por 21 colaboradores, quienes poseen los siguientes cargos: jefe de planta, jefe de producción, armadores, cortadores, cateadores, chofer, auxiliar contable, auxiliares administrativas, diseñadora y agente de ventas.

3.12. Metodología de aplicación

La metodología utilizada tuvo como base un enfoque cuantitativo; es decir, se realizó la medición de distintas variables a través de la aplicación de encuestas. Para la aplicación de la herramienta, en primer lugar, se dialogó con la alta gerencia y se realizó la explicación correspondiente sobre los distintos cuestionarios investigados, que concluyó con la elección del cuestionario propuesto por Litwin & Stringer debido a que las dimensiones se acoplan a la realidad de la empresa.

En segundo lugar, se informó al personal sobre el día y la hora en la que se llevaría a cabo la aplicación de la herramienta. Para la aplicación del cuestionario, se decidió dividir a los colaboradores en dos grandes grupos: el primero lo conforman todos los colaboradores del área de producción y el segundo, los colaboradores del área administrativa. Cada grupo tuvo un total de treinta minutos para completar la herramienta.

3.13. Tabulación de datos

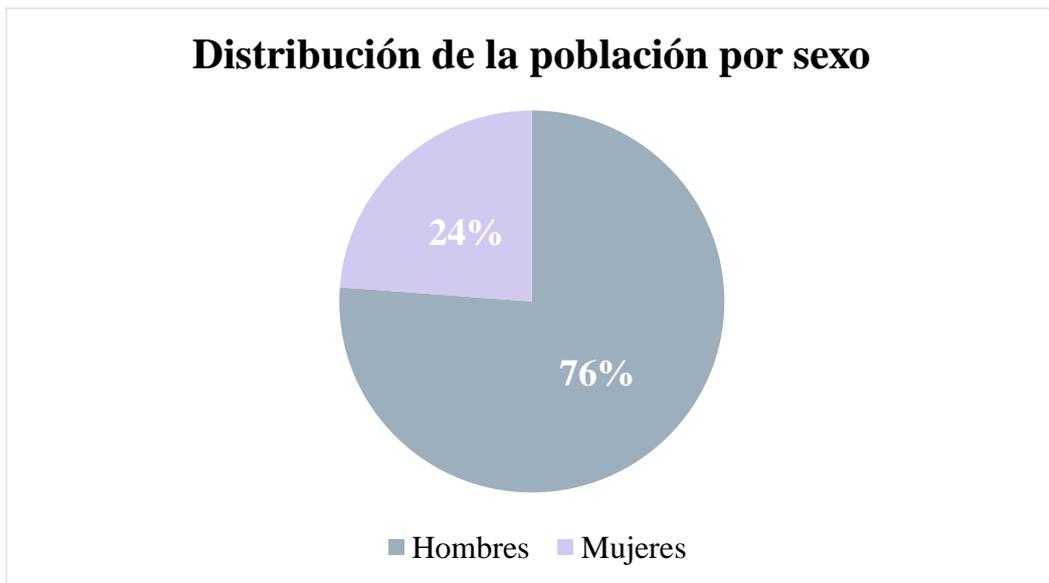
3.13.1. Datos bibliográficos de los encuestados.

Tabla 10 Sexo de los colaboradores de Vioffice

Sexo de los colaboradores de Vioffice		
Hombres	Mujeres	Total
16	5	21
76%	24%	100%

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Gráfico 4 Distribución de la población por sexo



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

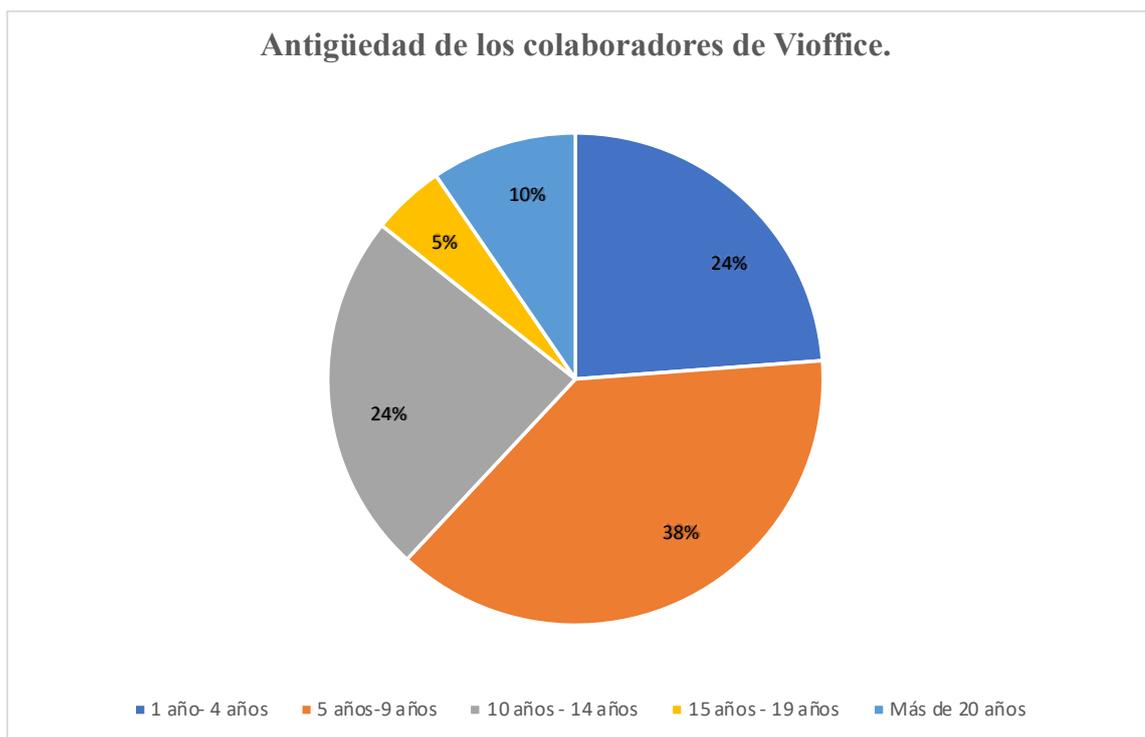
Vioffice está conformada, en su mayoría, por personal masculino que representa el 76% o 16 varones y un 24% de personal femenino; es decir, 5 mujeres. En total existen 21 colaboradores.

Tabla 11 Antigüedad colaboradores de Vioffice

Rango	Frecuencia	Porcentaje
1 año- 4 años	5	24%
5 años-9 años	8	38%
10 años - 14 años	5	24%
15 años - 19 años	1	5%
Más de 20 años	2	10%
Total	21	100%

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Gráfico 5 Antigüedad colaboradores de Vioffice.



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Como se observa en el gráfico, el 38% de los colaboradores de Vioffice tiene una antigüedad laboral entre 5 y 9 años, seguida por colaboradores que representan el 24% comprendidos en una antigüedad entre 1 y 4 años. Luego, el siguiente 24% presenta un rango de antigüedad entre 10 y 14 años. Con un 10% se encuentran los colaboradores con

más de 20 años en la organización y por último se encuentra el 5% de colaboradores con un rango de antigüedad entre 15 y 19 años.

3.13.2. Resultados de la herramienta Litwin & Stringer para el Diagnóstico de clima organizacional para la empresa Vioffice.

Tabla 12 Escala para la interpretación de resultados.

Rangos	Escala
0 – 1	Muy en desacuerdo
1.1 - 2	En desacuerdo
2.1 - 3	De acuerdo
3.1 - 4	Muy de acuerdo

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

3.13.2.1. Dimensión estructura organizacional

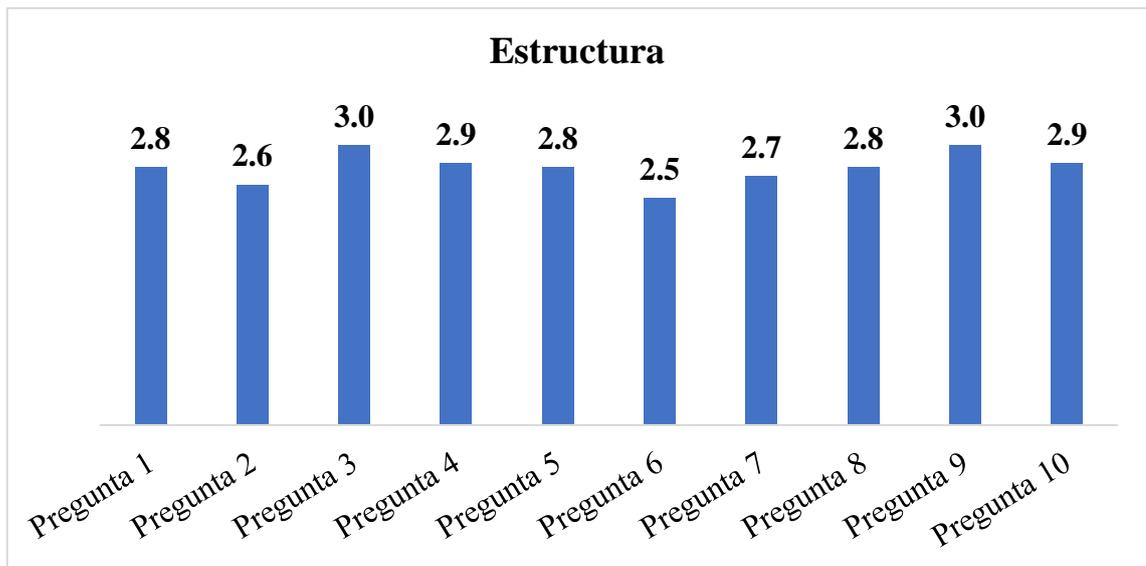
Tabla 13 Preguntas dimensión estructura organizacional

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 interna de esta organización.
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9	En esta organización se tiene claro a quién reportar.
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Elaborado por: Villavicencio, Samantha

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 6 *Dimensión estructura.*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La estructura se refiere a las reglas, normas y formalismos que existen en la organización. Dentro de esta dimensión existen diez preguntas, numeradas de la 1 a la 10.

Los colaboradores de Vioffice se encuentran de acuerdo con las normas y reglas que se han establecido dentro de la organización.

La pregunta 1, relacionada a la claridad de las tareas, la número 5 que habla sobre el conocimiento de la estructura organizativa y la número 8, que indica que la falta de planificación afecta la productividad, tienen un puntaje de 2.8. La pregunta número 2 se refiere a la lógica de estructuración de las tareas y posee un puntaje de 2.6.

La pregunta número 3 se refiere a la claridad en cuanto a quién manda y toma las decisiones; así mismo, en la pregunta número 9 se indica si los colaboradores tienen claro a quién se debe reportar. Estas dos preguntas tienen un puntaje de 3.

La pregunta 4, menciona el conocimiento claro sobre las políticas de la organización, mientras que la pregunta número 10 se relaciona hacia el interés de gerencia en cuanto a la claridad de las normas, métodos y procedimientos. Ambas preguntas constan de un puntaje de 2.9.

La pregunta número 6 hace referencia a la existencia de papeleo para la realización de actividades y tiene un puntaje de 2.5, siendo este el de menor rango dentro de esta dimensión. La pregunta número 7 indica el exceso de reglas, procedimientos y trámites administrativos que impiden que las ideas nuevas sean tomadas en cuenta, esta pregunta tiene un puntaje de 2.7.

3.13.2.2. Dimensión responsabilidad.

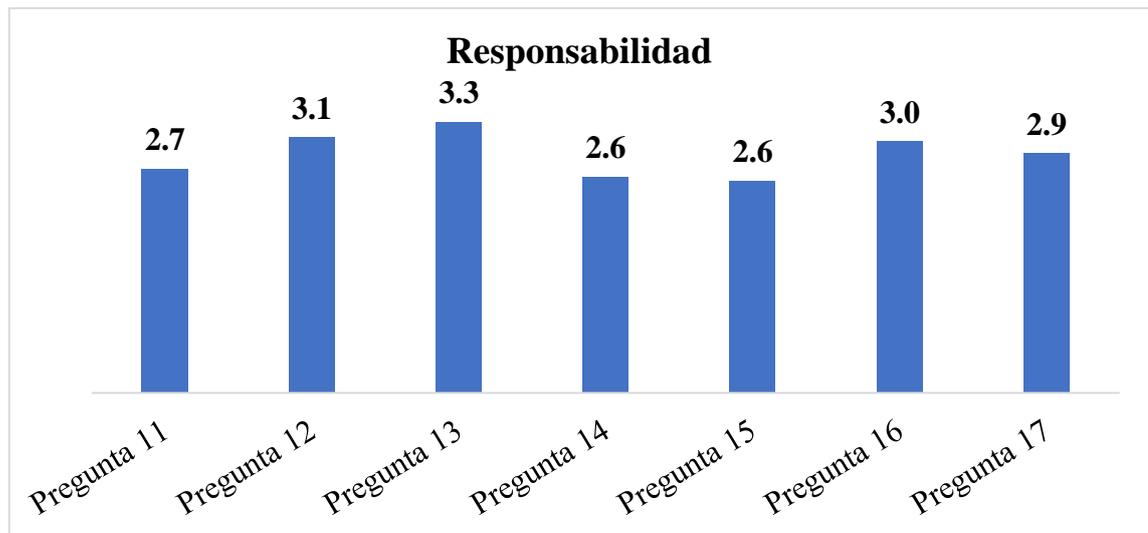
Tabla 14 Dimensión responsabilidad

11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin necesidad de verificarlo 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 presenta una gran cantidad de excusas.
17	En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 7 *Dimensión responsabilidad*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Esta dimensión indica la percepción de los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones sin necesidad de consultar a sus superiores. La pregunta número 11, con un puntaje de 2.7, indica que los colaboradores están de acuerdo en que dentro de la organización se realiza una doble verificación antes de realizar un procedimiento.

La pregunta número 12 expone que a gerencia le agrada que el trabajo esté realizado de forma correcta sin verificarlo, con un puntaje de 3.1. La pregunta número 13 se enfoca en la responsabilidad de los colaboradores en cuanto al trabajo de cada uno, esta pregunta tiene el mayor puntaje, siendo este de 3.3. Las preguntas 14 y 15 comparten el mismo puntaje; es decir, 2.6, ambas hacen hincapié en la iniciativa que toma cada colaborador y la forma de resolver los problemas por sí mismos. La pregunta 17 se refiere a las responsabilidades no tomadas por cada colaborador, esta posee un puntaje de 2.9.

3.13.2.3. *Dimensión recompensa.*

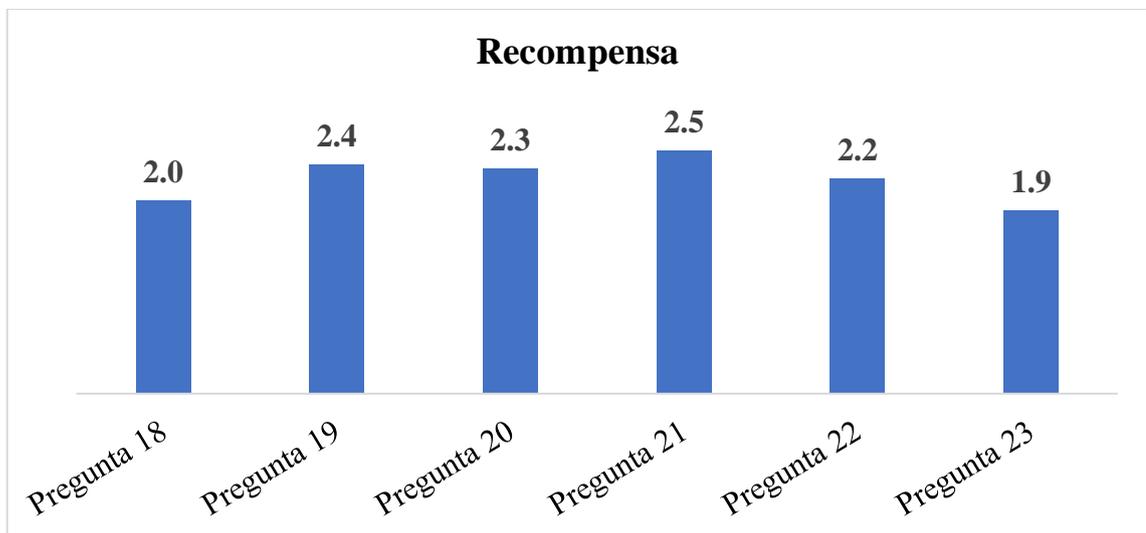
Tabla 15 Preguntas dimensión recompensa

18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21	En esta organización hay mucha crítica.
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	Cuando cometo un error me sancionan.

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 8 *Dimensión recompensa*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La pregunta número 18 exhibe la existencia de sistemas de promoción dentro de la organización, los colaboradores opinan que no están de acuerdo con ello, otorgándole un puntaje de 2. La pregunta número 19 afirma que las recompensas en la organización son mayores a las amenazas y críticas, los colaboradores están de acuerdo, puntuándola de esta forma, con 2.4. La pregunta número 20 indica que las personas son recompensadas según su desempeño. Los colaboradores de Vioffice muestran su acuerdo, con un puntaje de 2.3. La pregunta número 21, con un puntaje de 2.5, afirma que en la organización existe crítica.

La pregunta 22 indica que en la organización existen recompensa y reconocimiento por el trabajo, el puntaje otorgado por los colaboradores de Vioffice es de 2.2. La pregunta número 23 es la que posee el menor puntaje, siendo este de 1.9, lo que significa que los colaboradores no están de acuerdo con que sean sancionados si cometen un error.

3.13.2.4. *Dimensión Riesgo*

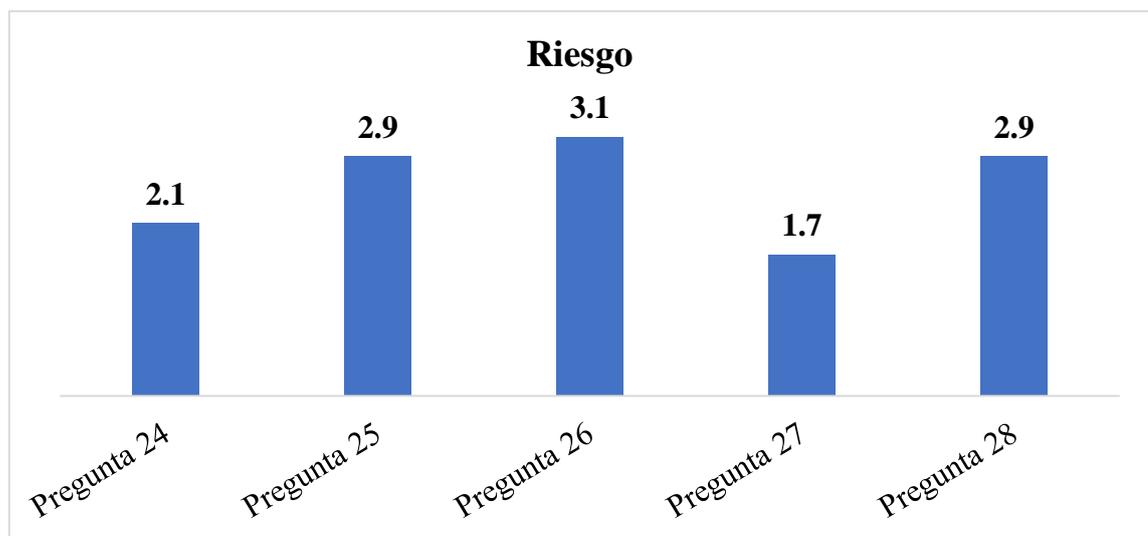
Tabla 16 Preguntas dimensión riesgo

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

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 9 *Dimensión riesgo*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La dimensión de riesgo indica los sentimientos que poseen los miembros de la empresa en cuanto a nuevos desafíos. La pregunta 24, con un puntaje de 2.1 o de acuerdo, expresa que la filosofía de gerencia es realizar las actividades importantes de manera lenta, con el fin de lograrlas. En la pregunta 25, los colaboradores están de acuerdo en que la organización ha tomado riesgos en los momentos más oportunos, puntuándola de esta forma, con 2.9.

En la pregunta 26, referente a la toma de grandes riesgos para estar delante de la competencia, los miembros de Vioffice están muy de acuerdo, otorgándole a esta pregunta un puntaje de 3.1, siendo el mayor dentro de esta dimensión. Con el menor puntaje dentro de la dimensión, de 1.7 o en desacuerdo, se encuentra la pregunta 27, que indica que las decisiones se toman con demasiada precaución. Los colaboradores de Vioffice están de acuerdo con la pregunta número 28, que afirma que la gerencia se arriesga por una buena idea, dando como resultado un puntaje de 2.9.

3.13.2.5. *Dimensión calor - relaciones*

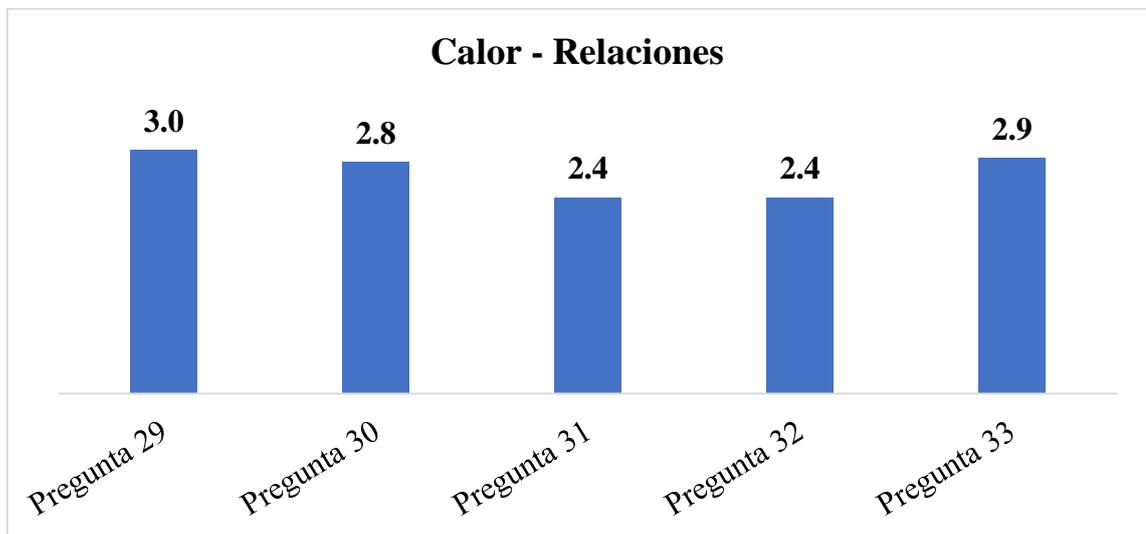
Tabla 17 *Dimensión calor - relaciones*

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

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 10 *Dimensión calor – relaciones*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La pregunta número 30 establece que el ambiente laboral es amistoso, los miembros del sujeto de estudio están de acuerdo, puntuándola de esta forma, con 3. Según la pregunta número 30, el clima de trabajo es agradable y sin tensiones. El puntaje otorgado por los colaboradores de Vioffice es de 2,8 o de acuerdo, según la escala.

Los miembros de la empresa están de acuerdo con la pregunta número 31, que sostiene que es difícil llegar a conocer a los miembros de la organización, puntuándola de esta forma, con 2,4. La pregunta 32 indica que dentro de la organización las personas suelen ser frías y reservadas, por lo que recibe un puntaje de 2.4. La pregunta 33 se enfoca en las relaciones agradables entre gerencia y el resto de organización, los colaboradores de la empresa están de acuerdo, por lo que se le ha otorgado un puntaje de 2.9.

3.13.2.6. Dimensión estándares de desempeño

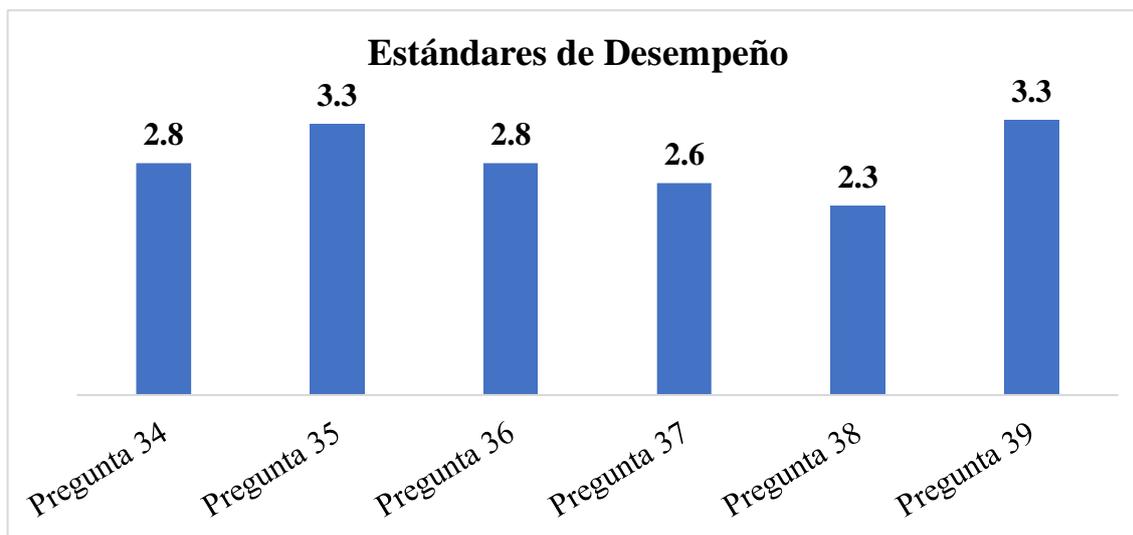
Tabla 18 Preguntas dimensión estándares de desempeño

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

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 11 *Dimensión estándares de desempeño*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Esta dimensión se enfoca en el rendimiento y cumplimiento de las metas explícitas e implícitas de la organización. Como se puede observar en el gráfico, la pregunta 38 obtuvo un puntaje de 2.3, por lo que los colaboradores están de acuerdo en que la organización exige un alto rendimiento. Las preguntas 35 y 39 presentan el mismo puntaje de 3.3, lo que quiere decir que los colaboradores están muy de acuerdo con los siguientes enunciados: ‘Gerencia piensa que todo se puede mejorar’ y, a su vez, ‘los colaboradores están orgullosos con su desempeño’.

Los colaboradores están de acuerdo con la presión que se genera para obtener una mejora continua, puntuando de esta forma a la pregunta 36, con 2.8. La pregunta número 37 expresa que el pensamiento de la gerencia es que las personas estén contentas para que la productividad sea aprovechada, esta pregunta posee un puntaje de 2.6. La pregunta con menor puntaje dentro de esta dimensión es la número 38, que afirma que en la organización se deben tener buenas relaciones sobre el desempeño. Se obtuvo 2.3.

3.13.2.7. *Dimensión apoyo*

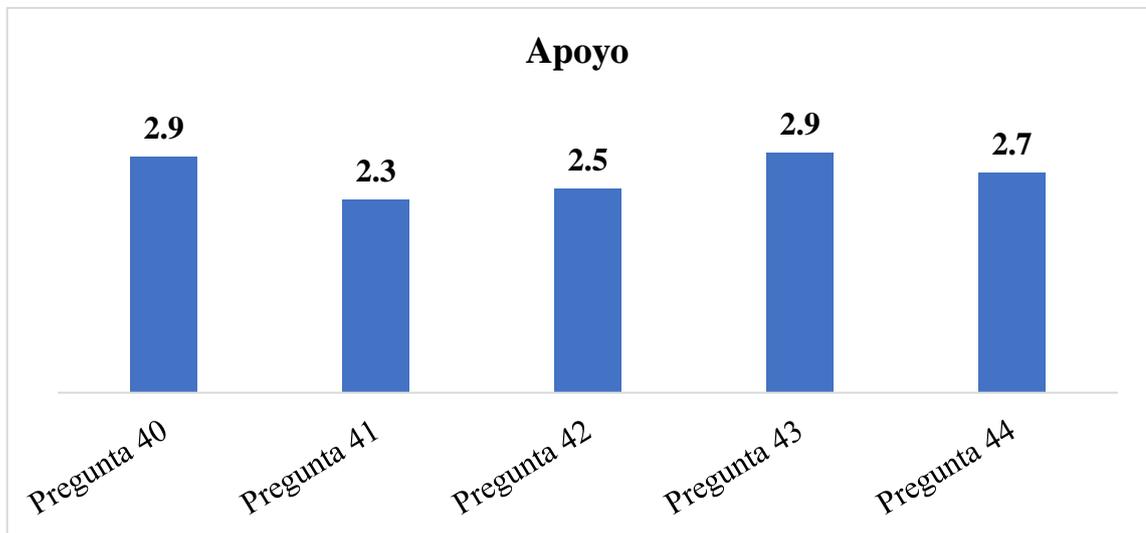
Tabla 19 Preguntas dimensión apoyo

40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 12 Dimensión apoyo



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La pregunta número 40, explica que si los colaboradores presentan alguna equivocación, las cosas hacia sus superiores van mal, tiene un puntaje de 2,9 o de acuerdo, siendo este compartido con la pregunta 43, que expresa que existe apoyo por parte de todos los miembros de la organización cuando existe una tarea con alto nivel de dificultad. La pregunta número 41 ha obtenido el menor puntaje dentro de esta dimensión, 2,3, esta

pregunta expresa la preocupación por parte de gerencia hacia las aspiraciones de los colaboradores dentro de la organización. La pregunta 42, expone la confianza que existe entre los miembros de la organización, puntuándose de esta forma con 2.5. En la pregunta 47, puntuada por los colaboradores con 2.7, se expresa que la gerencia se preocupa por el factor humano de la organización.

3.13.2.8. *Dimensión conflicto.*

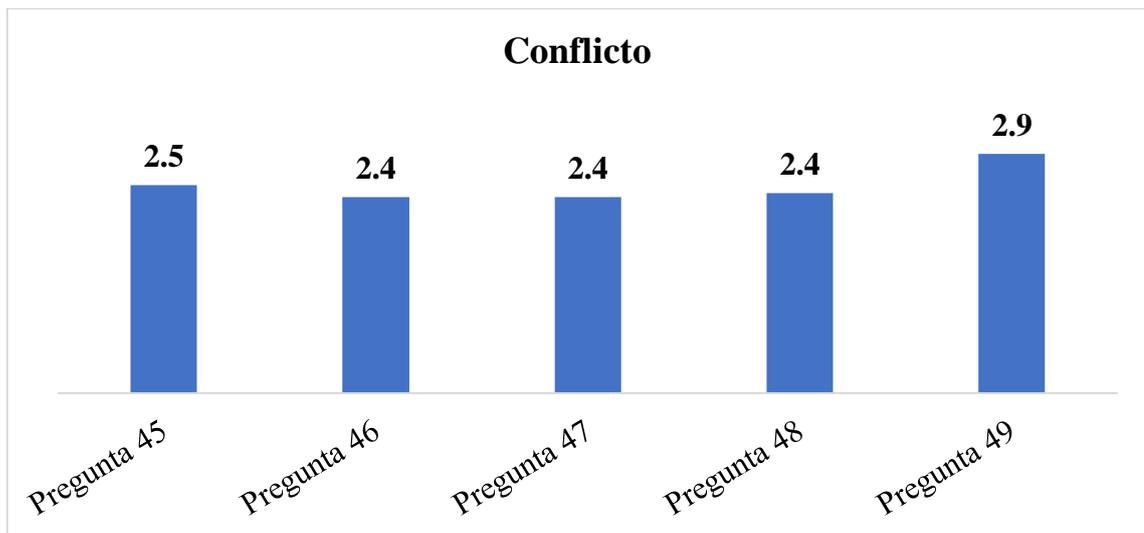
Tabla 20 Preguntas dimensión conflicto

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

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 13 *Dimensión conflicto*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

La dimensión llamada conflicto, abarca la aceptación de las opiniones o pensamientos que son distintas a las de alta gerencia. La pregunta número 45 tiene un puntaje de 2.5, por ende, los colaboradores están de acuerdo en guardar silencio para causar una buena impresión.

Las preguntas 46, 47 y 48, comparten el mismo puntaje; es decir 2.4, estas preguntas versan sobre el conflicto entre departamentos, que se percibe como saludable, las discusiones abiertas son estimuladas y se puede decir lo que se piensa dentro de la organización sin importar si los jefes están de acuerdo. La pregunta con mayor puntaje dentro de esta dimensión es la número 49, siendo este de 2.9, que afirma que la toma de decisiones se hace de manera fácil y rápida.

3.13.2.9. *Dimensión identidad.*

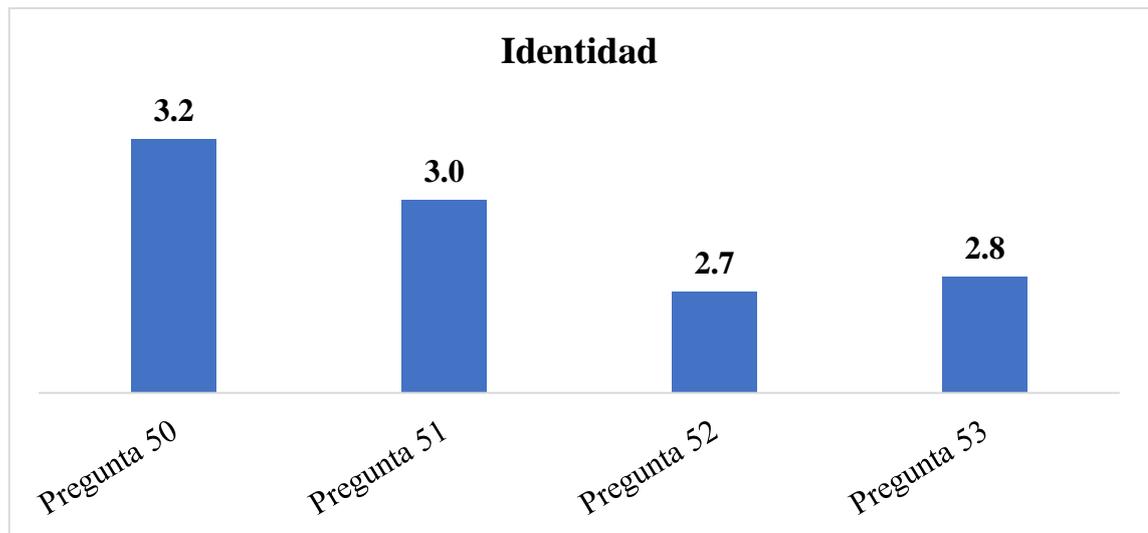
Tabla 21 Preguntas dimensión identidad

50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Gráfico 14 Dimensión identidad

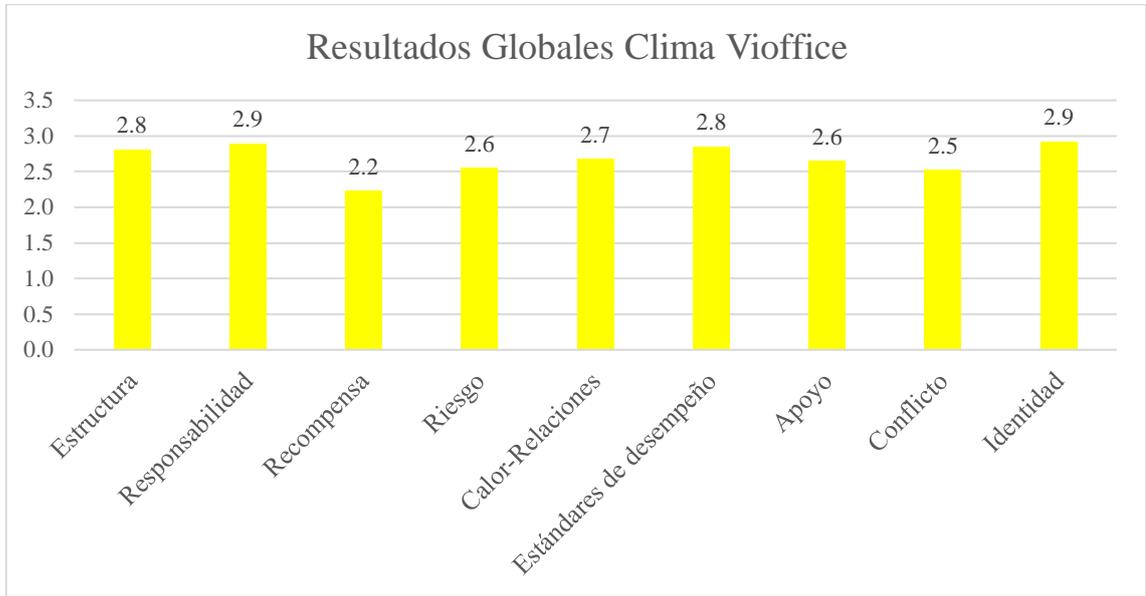


Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Finalmente, la dimensión de identidad expresa los sentimientos de pertenencia hacia la organización y la alineación de los objetivos personales con los de la empresa. La pregunta número 50 posee el mayor puntaje, 3.2, por lo que los colaboradores están muy de acuerdo y sienten orgullo de pertenecer a la organización. La pregunta 51, con un puntaje de 3, se refiere a que los miembros de la organización sienten que pertenecen a un equipo que funciona de forma correcta. La pregunta 52, con el puntaje más bajo, 2.7, dentro de la dimensión de identidad, establece el sentimiento de lealtad por parte de los colaboradores hacia la empresa. Por último, La pregunta número 53, con una puntuación de 2.8, expresa que cada persona se preocupa por sus intereses propios.

3.13.3. Resultados globales

Gráfico 15 *Resultados globales Clima Vioffice*



Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Como se puede observar en el gráfico que abarca los resultados globales de la empresa Vioffice, las dimensiones con mayor puntaje; es decir, de 2.9 son recompensa e identidad, seguidas por estructura y estándares de desempeño con 2.8. Luego, con un puntaje de 2.7, se observa a la dimensión de calor – relaciones. Las siguientes dimensiones, de riesgo y apoyo, poseen un puntaje de 2.6. Como penúltima dimensión, se encuentra la del conflicto, con 2.5 puntos. Por último, se puede visualizar a la dimensión de recompensa con el menor puntaje, es decir, de 2.2 puntos.

Para el análisis de los resultados se utilizó la siguiente ponderación:

Tabla 22 *Ponderación y semaforización.*

Rangos	Escala
0 - 1	Muy en desacuerdo
1.1 - 2	En desacuerdo
2.1 - 3	De acuerdo
3.1 - 4	Muy de acuerdo

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Según los rangos establecidos, se puede visualizar que los colaboradores del sujeto de estudio se encuentran de acuerdo con las dimensiones de la herramienta aplicada, teniendo estas un puntaje entre 2.2 y 2.9.

3.14. Análisis de resultados para la propuesta de plan de acción

Tabla 23 Rangos y criterios para el plan de acción

Rangos	Escala	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
0 - 1	Muy en desacuerdo	Ninguna	Plan de mejora
1.1 - 2	En desacuerdo	Ninguna	Plan de mejora
2.1 - 3	De acuerdo	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto, Identidad	Plan de reforzamiento
3.1 - 4	Muy de acuerdo	Ninguna	Plan de reforzamiento

Elaborado por: Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Al concluir la tabulación de los datos, se obtuvieron los resultados que ayudarán a plantear un plan de acción para la empresa Vioffice. En la tabla número 20, se puede observar de manera clara, que no existe ninguna dimensión dentro de las escalas ‘muy en desacuerdo’ y ‘en desacuerdo’, por lo que resulta innecesario realizar un plan de mejora; sin embargo, las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad poseen puntajes entre 2.2 y 2.9, en otros términos, se encuentran dentro de la escala ‘de acuerdo’, y semaforizadas por el color amarillo, lo que permite evidenciar que todas ellas requieren un plan de reforzamiento, que se presentará en el siguiente capítulo. Por otro lado, no existe ninguna dimensión dentro de los rangos 3.1 y 4, por ende, se infiere que no se necesita ningún plan de reforzamiento.

CAPÍTULO IV PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA VIOFFICE

En el capítulo número cuatro, se presenta el plan de acción para la empresa Vioffice, el mismo que está compuesto, por las dimensiones, su concepto, las preguntas a trabajar, el objetivo, las actividades, el plazo de ejecución, los responsables y el medio de verificación, el objetivo de este plan es que el sujeto de estudio a través de las actividades propuestas fortalezca y mejore su gestión.

Para la elaboración del plan de acción se tomó en cuenta todas las dimensiones calificadas según los parámetros mencionados a lo largo del trabajo, sin embargo, se realizó un análisis de cada pregunta y su puntaje correspondiente, esto con el fin de fortalecer y mejorar las posibles falencias que se han diagnosticado en Vioffice.

Tabla 24 Plan de acción según la dimensión de Estructura Organizacional

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura Se enfoca en los sentimientos de los colaboradores sobre las reglas y restricciones que existen dentro de la organización.	P6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas P.7 El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.	Realizar manuales de procesos para todos los departamentos. Realizar reuniones con los colaboradores para apertura a nuevas ideas.	Seis meses	Gerente. Jefes de departamento.	Diagnóstico de clima laboral.
	P.8 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Corregir la planificación y organización de las diferentes actividades dentro de la organización.	Establecer reuniones mensuales con los jefes de departamentos con el fin de planificar y socializar las actividades a desarrollar. Crear un POA según cada departamento donde se detalle los tiempos establecidos para cada actividad.	Un año	Gerente. Jefes de departamento.	Evaluación de desempeño.

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Tabla 25 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Responsabilidad

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Responsabilidad</p> <p>Es la perspectiva que tienen los colaboradores en cuanto a su compromiso con su trabajo, toma de decisiones solos sin necesidad de consultas a los superiores.</p>	<p>P.11 Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p>	<p>Optimizar los procesos de control dentro de cada departamento.</p>	<p>Integrar a una persona para realizar control de calidad.</p> <p>Realizar reuniones con los jefes de departamento con el fin de buscar información y soluciones para los problemas que ocurran.</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente. Jefes de departamento.</p>	<p>Evaluación de desempeño.</p>
	<p>P.16 En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p>	<p>Mejorar el rendimiento de los colaboradores para evitar errores en sus actividades.</p>	<p>Realizar una evaluación de desempeño de las actividades realizadas con el fin de identificar la causa del error.</p> <p>Realizar reuniones semanales entre los distintos departamentos.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Gerente Jefes de departamento. Encargado de talento humano.</p>	<p>Evaluación de desempeño.</p>
	<p>P.17 En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades</p>	<p>Incentivar la responsabilidad de los colaboradores.</p>	<p>Elaborar manuales de funciones. Socializar los manuales de funciones. Crear planes de incentivos en base a las evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Encargado de talento humano.</p>	<p>Evaluación de desempeño. Próximo diagnóstico de clima.</p>

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofia

Tabla 26 Propuesta plan de acción según la dimensión de Recompensa

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Recompensa</p> <p>Son aquellos estímulos recibidos por un trabajo correcto, hace hincapié en premios no castigos.</p>	<p>P18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p>	<p>Establecer sistemas de promoción dentro de la empresa.</p>	<p>Realizar indicadores de gestión para la promoción de los colaboradores.</p> <p>Realizar evaluaciones de desempeño.</p> <p>Capacitar al personal en las distintas actividades, según resultados de evaluación de desempeño.</p> <p>Realizar planes de carrera.</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente.</p> <p>Encargado de talento humano.</p> <p>Capacitadores externos.</p>	<p>Indicadores de gestión.</p> <p>Siguiente evaluación de desempeño.</p>
	<p>P.21 En esta organización hay mucha crítica</p>	<p>Conocer los lineamientos para la promoción de los colaboradores</p>	<p>Socializar con los colaboradores, las políticas, planes de promoción y recompensa.</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente.</p> <p>Encargado de talento humano</p>	<p>Siguiente diagnóstico de clima.</p>

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Tabla 27 Propuesta plan de acción según las dimensiones de Calor e Identidad

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Calor Se refiere a la percepción de los miembros de la organización en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo y alta gerencia. Además, toma en cuenta la confraternidad y amistad entre los miembros.</p>	<p>P.31 Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización</p> <p>P.32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales y laborales entre colaboradores.</p>	<p>Realizar talleres sobre trabajo en equipo.</p> <p>Realizar actividades de recreación, como campeonatos, desayunos trimestrales, entre departamentos</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente. Jefes de departamento. Consultores externos.</p>	<p>Diagnóstico de clima laboral.</p>
<p>Identidad Es el sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la organización, esta es una dimensión muy importante, puesto que aborda el tema de compartir objetivos personales con la organización.</p>	<p>P.53 En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses</p>		<p>Resocializar la filosofía empresarial, reforzando el cómo el trabajo incrementa el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>			

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Tabla 28 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Estándares de desempeño

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Estándares de desempeño</p> <p>Es la exigencia que tiene la empresa con los resultados que esperan del trabajo de los colaboradores.</p>	<p>P.38 Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño</p>	<p>Incrementar la productividad y desempeño en la organización.</p>	<p>Realizar evaluación de desempeño.</p> <p>Establecer planes de incentivos para los colaboradores.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Gerente. Jefes de departamento.</p>	<p>Diagnóstico de clima laboral.</p>

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Tabla 29 Propuesta de plan de acción según la dimensión de Apoyo

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE S	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Apoyo</p> <p>Es aquella percepción sobre la ayuda para la resolución de problemas por parte de alta gerencia y entre compañeros de trabajo</p>	<p>P.40 Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores</p>	<p>Incrementar el desempeño laboral dentro de la organización.</p>	<p>Realizar evaluaciones de desempeño.</p> <p>Capacitar a los colaboradores.</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente.</p> <p>Jefes de departamento.</p> <p>Capacitadores externos.</p>	<p>Diagnóstico de clima laboral.</p> <p>Evaluación de desempeño.</p>

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

Tabla 30 Propuesta de plan de acción para la dimensión de Conflicto

PROPUESTA DE PLAN DE REFORZAMIENTO PARA VIOFFICE						
DIMENSIÓN Y CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Conflicto</p> <p>Es el grado de aceptación que tiene gerencia hacia los colaboradores en cuanto a la aceptación de distintas y nuevas opiniones.</p>	<p>P.45 En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar.</p>	<p>Mejorar la comunicación y el respeto entre departamentos dentro los procesos establecidos</p>	<p>Realizar talleres de comunicación asertiva entre los colaboradores.</p> <p>Establecer un cronograma de reuniones entre jefes de departamento y colaboradores con el fin de mejorar las falencias encontradas</p> <p>Instalar buzones de sugerencia.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Gerente. Todos los colaboradores.</p>	<p>Próximo diagnóstico de clima.</p>
	<p>P.49 Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible</p>	<p>Desarrollar en la gerencia la toma de decisiones asertivas y liderazgo.</p>	<p>Capacitar a gerencia en juego de negocios, liderazgo.</p> <p>Capacitar a gerencia en dirección estratégica.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Gerente. Capacitadores externos.</p>	<p>Evaluación de desempeño. Indicadores de efectividad.</p>

Elaborado por Villavicencio Murillo Samantha Sofía

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del presente trabajo de titulación:

- ◇ Vioffice, inicialmente llamada Officenter, es una empresa familiar que nace y se establece en el año 1997. En sus inicios, decide comercializar únicamente sillonería giratoria y sillonería de espera. No obstante, debido a las oportunidades del mercado, decide incrementar su línea de productos y cambiar su nombre a Vioffice en el año 2019. Al presente, comercializa y fabrica mobiliario de oficina, sillonería giratoria y sillonería de espera.
- ◇ Vioffice posee una estructura orgánica tipo jerárquica y es liderada por su propietario, el Sr. Patricio Villavicencio. Actualmente, la empresa se ha posicionado a nivel nacional siendo esta proveedora de entidades públicas, privadas, cooperativas, personas naturales, entre otros. La firma comercial cuenta con una planta de producción, dividida por áreas, con el objetivo de garantizar una mayor organización interna. Vioffice cuenta con distintos tipos de maquinaria, que han posibilitado mejorar la eficiencia dentro de los procesos productivos.
- ◇ El marco teórico de este trabajo de investigación concluyó lo siguiente; una empresa está en constante renovación, este conjunto de cambios es conocido como Desarrollo Organizacional (D.O.) y suele evolucionar de forma lenta y progresiva. El D.O. se enfoca en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional de una entidad y puede evidenciarse dentro de todas las áreas funcionales de una empresa, con referencia a la estructura, la tecnología o el personal. Cada organización es única, por lo que este se deberá aplicar según su realidad.
- ◇ La cultura organizacional es el ‘ser’ de la empresa. Varios autores concuerdan que la cultura se compone de valores, creencias, mitos, formas de actuar, entre otros. La importancia de diagnosticar la cultura organizacional recae en generar un ambiente de trabajo estable, facilitar la toma de decisiones y comunicación dentro de la organización. Por otra parte, existen herramientas útiles que tienen como objetivo el diagnóstico de la cultura dentro de una empresa; las herramientas propuestas en este trabajo de titulación ayudan a las distintas empresas a cumplir

con el diagnóstico de la cultura. Sin embargo, cada empresa deberá escoger la que más se adecue a sus principios, basándose en un análisis previo de las necesidades, objetivos y planes que deseen para la organización.

- ◇ El clima organizacional hace referencia a las condiciones físicas y mentales que perciben los miembros de una organización en cuanto al lugar de trabajo; si bien este es un elemento intangible puede afectar, de manera negativa o positiva, el rendimiento o motivación de los miembros de una organización. De acuerdo con varios autores, el clima representa todas las percepciones que se tiene en cuanto a factores como el liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, entre otros. El objetivo de realizar un diagnóstico de clima organizacional es conocer la percepción que tienen los colaboradores hacia las distintas características que propone el investigador. Asimismo, existen varias herramientas que ayudarán con el diagnóstico, pero, se debe buscar aquella que se adapte, de manera concreta, a las necesidades de la empresa.
- ◇ Con respecto a la cultura organizacional, luego de una reunión y las respectivas explicaciones hacia gerencia, se decidió utilizar el cuestionario de Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), elaborado por Cameron & Quinn, debido al tipo de giro de negocio que presenta el sujeto de estudio. Este cuestionario refleja cuatro tipos de culturas, siendo estas: cultura tipo clan, relacionada con un ambiente familiar; cultura tipo adhocrática, con enfoque en la innovación; cultura tipo mercado, con objetivos de ventas y cultura tipo jerárquica, es decir, organizaciones estructuradas y formalizadas.
- ◇ La validez de el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), elaborado por Cameron & Quinn es del 81%, la población objeto de estudio fue de 21 colaboradores, que corresponden a todo el universo de Vioffice. Para la aplicación de la herramienta, se los dividió en dos grupos, quienes estaban conformados por los colaboradores que laboran en la planta de producción y aquellos que se encuentran fuera de la planta de producción, dicho de otro modo, los administrativos. Posteriormente, se realizó la explicación necesaria para el correcto llenado de la encuesta. Con base en los datos tabulados a través de Excel,

se pudo diagnosticar que el tipo de cultura actual en la empresa Vioffice es jerárquica, por lo que se infiere que la organización se ha estructurado con normas y reglas establecidas por los altos cargos. Sin embargo, los colaboradores prefieren una cultura tipo clan; por lo tanto, sugieren que la organización cuente con un ambiente más familiar. Los resultados obtenidos se proporcionaron a gerencia con las explicaciones correspondientes para un posible análisis o intervención futura.

- ◇ El diagnóstico de clima organizacional, se realizó con el cuestionario de Clima Laboral, de Litwin & Stringer, puesto que se adapta a la realidad de la empresa. Cabe destacar que se efectuó con la respectiva explicación hacia gerencia y su posterior aceptación. Este cuestionario consta de nueve dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. La herramienta cuenta con un total de 53 preguntas.
- ◇ La validez del cuestionario de Clima Laboral, de Litwin & Stringer es del 81%, esta se obtuvo a través del procedimiento de Alfa de Cronbach. Del mismo modo, se utilizó un enfoque cuantitativo, a través de la aplicación de encuestas y se realizó el procedimiento de división en torno al área de producción y área administrativa. Se socializó el día y hora para la realización de la encuesta con el personal, junto con la explicación correspondiente, con el fin de obtener los resultados deseados.
- ◇ La tabulación de los datos recolectados a través de Excel, evidenció que Vioffice cuenta con 76% de colaboradores de sexo masculino y 24% de colaboradores de sexo femenino. Además, los resultados obtenidos del diagnóstico de clima laboral arrojaron que los colaboradores se encontraban de acuerdo con cada dimensión. Seguidamente, se detalla el puntaje de cada dimensión.
- ◇ Las dimensiones de **responsabilidad** e **identidad** obtuvieron el mayor puntaje; es decir, 2.9, o de acuerdo, seguidas por **estructura** y **estándares de desempeño** con 2.8, es decir, de acuerdo. Con un puntaje de 2.7 o de acuerdo, se encuentra la

dimensión **calor-relaciones**. **Riesgo** y **apoyo** comparten el puntaje de 2.6, esto significa, que los colaboradores están de acuerdo con las dimensiones, la penúltima dimensión es **conflicto**, la misma que posee un puntaje de 2.5 o de acuerdo. Por último, la dimensión **recompensa** es la menor puntuada, con 2.2, sin embargo, este puntaje significa de acuerdo.

- ◇ A raíz de los puntajes mencionados anteriormente, se infiere que todas las dimensiones deben incluirse en un plan de acción, esto basándose en los criterios de evaluación expuestos a lo largo de la investigación; no obstante, se realizó un análisis específico a cada pregunta de las nueve dimensiones, con el fin de incluir las preguntas que necesiten un plan de reforzamiento. A continuación se explican las preguntas pertenecientes a cada dimensión, que se incluyen en este plan.
- ◇ En torno a la dimensión **estructura**, la pregunta número 6, que hace hincapié en la existencia de un papeleo engorroso para realizar cambios, la pregunta número 7, habla sobre el exceso de detalles administrativos y, por último, la pregunta número 8, expresa que la falta de organización afecta la productividad.
- ◇ Dentro de la dimensión de **responsabilidad**, las preguntas que necesitaban un plan de reforzamiento eran las siguientes: 11, 16 y 17, estas se refieren a la doble verificación de las actividades, la gran cantidad de excusas al cometer un error y la falta de toma de responsabilidad por parte de los individuos.
- ◇ En la dimensión **recompensa**, la pregunta número 18, referente a la existencia de un buen sistema de promoción. La pregunta número 21, que afirma que en la organización hay mucha crítica.
- ◇ Dentro de la dimensión de **calor**, la pregunta número 31, afirma que es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización, la pregunta número 32, se reconoce que las personas tienden a ser frías entre sí.
- ◇ La siguiente dimensión corresponde a los **estándares de desempeño**. Dentro de esta, la pregunta número 38, necesita plan de reforzamiento puesto que los

colaboradores están de acuerdo en que dentro de la organización es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

- ◇ En cuanto a la dimensión de **apoyo**, la pregunta número 40 afirma que las equivocaciones producen consecuencias para los superiores. Por su parte, en la dimensión de **conflicto**, la pregunta número 45, que afirma que en la organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Del mismo modo, la pregunta 49 afirma que la toma de decisiones se realiza de manera apresurada. Para finalizar, la pregunta número 53, correspondiente a la dimensión **identidad**, esta hace referencia a la preocupación de cada persona según sus intereses individuales.

- ◇ Con el fin de proponer las actividades necesarias para este proceso, cada dimensión fue analizada por pregunta. Cabe destacar que, al momento del análisis, se combinaron ciertas dimensiones y preguntas de manera que engloben un objetivo en común, con el fin de buscar que el plan de acción resulte más comprensible y controlable. De igual manera, se establecieron plazos de ejecución y responsables para las actividades, sin olvidar el medio de verificación, que tuvo como fin establecer si las actividades presentadas cumplieron el objetivo propuesto.

- ◇ Para finalizar, el plan de reforzamiento propuesto se construyó con el objetivo de que este sea totalmente realizable, así también, el apoyo de gerencia es fundamental para el cumplimiento del mismo, se debe recalcar que esta propuesta fue validada por alta gerencia.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones para Vioffice.

- ◇ Los resultados de la cultura actual y preferida de Vioffice difieren entre sí, por lo que se recomienda a gerencia tomarlos en cuenta y analizar una posible intervención.
- ◇ Se recomienda a gerencia aplicar de manera oportuna el plan de acción presentado, además, la creación de un Plan Operativo Anual (POA), en el que se incluyan los procesos propuestos en el plan de acción, con el objetivo de una mejor aplicación.
- ◇ Los resultados del diagnóstico de clima organizacional también, reflejan aspectos positivos dentro de Vioffice, por lo que se recomienda a gerencia, mantener y fortalecer estos aspectos.
- ◇ Finalmente, se recomienda realizar un diagnóstico de clima organizacional anual, puesto que, este permitirá conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la gestión de gerencia logrando facilitar la toma de decisiones dentro de la organización.

Referencias

- Acosta, B., & Venegas, C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigacion en Psicología*, 163-172.
- Aramburu Goya, N. (2013). Aprender a crecer. Desarrollo de capacidades dinámicas para el crecimiento: Experiencias en Pymes del País Vasco. *Economía industrial*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Tercera, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5116/511653788007>
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir el clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*, 42, 27-37.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21229786009>

- Echeverría, S. L., & Galaz, M. M. (2019). Organizational culture and labor satisfaction as predictors of job performance in librarians. [Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios]. *Investigacion Bibliotecologica*, 33(79), 149-176. doi:10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913
- Gabini, S. M. (2017). Cultura organizacional: una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8(2), 155-178.
- García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. . *Cuadernos de Administración*, 48.
- George, D., & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. . Belmont: Wadsworth Publishing Company .
- Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. . *Valores y ética para el siglo XXI*, 413-434.
- López Fernández, R., Cabrera Álvarez, E. N., & Palmero Urquiza, D. E. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18 (5), 780-788.
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Mena, D. (2019). La Cultura Organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 11-47.
- Noboa, A. (2007). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. *Macau: Universidad de la República de Uruguay*.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (enero-abril de 2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 40-48.
- Prajogo, D. (2006). The relationship between innovation and business performance: a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13, 218–225.

- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.*, 7(1), 201-217.
- Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas, L. (enero-junio de 2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (enero-junio de 2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, 86-99.
- Soberanes, L., & De la Fuente, H. (2009). EL clima y el compromiso organizacional en Las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 122.
- Torres Rodríguez, K., Lamenta Pistillo, P., & Hamidian Fernández, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5530/553056570008>
- Vallejo, H., & Chiliquinga, M. (2017). *Costos: Modalidad Órdenes de Producción*. Ibarra: UTN.
- Villavicencio, P. (2 de octubre de 2020). Entrevista. (S. Villavicencio, Entrevistador)

