



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**INDICADOR GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS  
CUENCANAS. PERIODO 2015-2020**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Autoras:**

María Alejandra Báez Téllez

Kerly Gissela Farfán Zhinin

**Directora:**

Eco. Andrea Isabel Freire Pesántez

**Cuenca-Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico principalmente a todas las personas que me han acompañado en lo largo de mi vida universitaria. A mis padres y hermanos, pues sin su apoyo, consejos y oraciones, hubiese alcanzado llegar a la meta. A mis abuelos y tíos, pues han sido parte importante de mi desarrollo profesional. A mis amigos, pues cada uno de ellos han apoyado y ayudado a superar cualquier obstáculo. A todos mis compañeros, pues hemos compartido conocimientos y lindos momentos. A los que ya no están, pues cada uno de ellos han marcado mi vida de una manera especial y principalmente a Dios, pues nada sería posible sin su bendición y guía constante.

*María Alejandra Báez Téllez*

El desarrollo de esta investigación y culminación de mi carrera universitaria, se la dedico principalmente a Dios por brindarme sabiduría, conocimiento y por permitirme aprender conforme el paso del tiempo, que cada esfuerzo me permite crecer como persona, además de que siempre hay momentos en la vida en las que una persona se puede superar e ir alcanzando metas, así sea que estas se construyan peldaño a peldaño.

Igualmente quiero dedicar esto a mi madre y hermana, por brindarme su apoyo incondicional en cada momento de la vida y por siempre brindarme un impulso para lograr mis metas, sueños y objetivos. Finalmente, me la dedico a mí por el empeño y el esfuerzo a lo largo de los años para cumplir una etapa de mi vida que me permita alcanzar y lograr mis propósitos.

*Kerly Gissela Farfán Zhinin*

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este trabajo de investigación ha sido un camino arduo y lleno de obstáculos, por lo que agradezco a nuestra tutora, Eco. Andrea Freire, por acompañarnos en este proceso y ayudarnos a culminar con éxito nuestra vida universitaria. Agradezco a cada uno de los profesores que me formaron académicamente, pues sus enseñanzas me ayudarán en mi vida profesional. Extiendo mi Agradecimiento a mis amigos y compañeros, pues sin ellos mi vida universitaria no hubiese sido igual. b

*María Alejandra Báez Téllez*

“Toda buena dádiva y todo don perfecto descienden de lo alto, donde está el Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación.”

-Santiago 1:17

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso que doy, por mostrarme lo bueno y malo de la vida, y por sobre todo brindarme un amor único e inigualable, que me permite alcanzar logros en mi vida. También por haberme guiado a lo largo de mi carrera universitaria y permitirme compartir con personas que han sido fuente de inspiración para seguir adelante.

Agradezco a mi madre y mi hermana por ser mis dos pilares en la vida, por enseñarme que cada día se puede ser mejor y que cada esfuerzo, vale la pena. Además de mostrarme que ante cualquier situación sea esta buena o mala, siempre hay que dar gracias por las experiencias que estas nos dejan para ser mejor cada día. Gracias por brindarme lo necesario para seguir adelante, motivarme, confiar en mí cada día y ofrecerme su gran amor y apoyo.

*Kerly Gissela Farfán Zhinin*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....	2
1.1    Definición de Clima Organizacional.....	2
1.1.1 Perspectivas del Clima organizacional.....	3
1.2    Importancia de clima organizacional.....	3
1.2.1 Ciclo del clima organizacional.....	4
1.2.2 Motivación .....	5
1.3    Métodos de medición de clima organizacional .....	6
1.4    Herramientas de clima organizacional .....	6
1.4.1 Confiabilidad de las herramientas de medición .....	7
1.5    Dimensiones de clima organizacional.....	8
1.5.1 Estado del Arte.....	11
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....	15
2.1    Introducción .....	15
2.2    Descripción de la muestra .....	15
2.2.1 Tipo de Muestreo .....	17
2.3    Descripción del instrumento de medición.....	18
2.4    Valores de calificación .....	18
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUESTRA .....	20

3.1	Análisis de Clima Organizacional por dimensiones.....	20
3.1.1	Análisis Dimensión Estructura.....	20
3.1.2	Análisis Dimensión Responsabilidad.....	23
3.1.3	Análisis Dimensión Recompensa.....	27
3.1.4	Análisis Dimensión Desafío o Riesgos .....	30
3.1.5	Análisis Dimensión Relaciones/Calor .....	33
3.1.6	Análisis Dimensión Estándares de Desempeño .....	35
3.1.7	Análisis Dimensión Cooperación o Apoyo.....	38
3.1.8	Análisis Dimensión Conflicto .....	40
3.1.9	Análisis Dimensión Identidad .....	44
3.2	Análisis General Comparativo por dimensiones .....	46
3.2.1	Análisis Comparativo Sector Educación.....	46
3.2.2	Análisis Comparativo Sector Financiero .....	48
3.2.3	Análisis Comparativo Grande Empresa .....	50
3.2.4	Análisis Comparativo Pequeña Empresa .....	51
3.2.5	Análisis Comparativo Global.....	53
3.2.6	Análisis Correlacional entre las dimensiones .....	56
	CONCLUSIONES .....	58
	RECOMENDACIONES .....	60
	BIBLIOGRAFÍA .....	62
	ANEXO.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Dimensiones de Litwin & Stringer.....	8
Tabla 2.- Dimensiones de Likert.....	9
Tabla 3.- Dimensiones de Brunet.....	10
Tabla 4.- Descripción de la muestra.....	15
Tabla 5.- Preguntas dimensión Estructura.....	20
Tabla 6.- Preguntas dimensión Responsabilidad.....	23
Tabla 7.- Preguntas dimensión Recompensa.....	27
Tabla 8.- Dimensión Riesgo.....	30
Tabla 9.- Preguntas dimensión Relaciones/Calor.....	33
Tabla 10.- Preguntas dimensión Estándares de desempeño.....	35
Tabla 11.- Preguntas dimensión Cooperación o Apoyo.....	38
Tabla 12.- Preguntas dimensión Conflicto.....	41
Tabla 13.- Pregntas dimensión Identidad.....	44
Tabla 14.- Rangos y Criterios.....	46
Tabla 15.- Tabla resumen de promedios.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Ciclo de Clima Organizacional .....	4
Figura 2.- Ciclo Motivacional .....	5
Figura 3.- Grado de expectativas por dimensión. ....	13
Figura 4.- Grado de expectativas por dimensi .....	14
Figura 5.- Indicador de Clima Organizacional.....	14
Figura 6.- Dimensión Estructura .....	21
Figura 7. Dimensión Estructura por tipo de empresa.....	23
Figura 8.- Dimensión Responsabilidad .....	25
<i>Figura 9.- Dimensión Responsabilidad por tipo de empresa .....</i>	<i>26</i>
Figura 10.- Dimensión Recompensa .....	28
Figura 11.- Dimensión Recompensa por tipo de empresa .....	29
Figura 12.- Dimensión Desafío .....	31
Figura 13.- Dimensión Desafío por tipo de empresas.....	32
Figura 14.- Dimensión Relaciones/Calor .....	34
<i>Figura 15.- Dimensión Relaciones/Calor por tipo de empresa .....</i>	<i>35</i>
Figura 16.- Dimensión Estándares de Desempeño .....	36
Figura 17.- Dimensión Estándares de Desempeño por tipo de empresas .....	37
Figura 18.- Dimensión Cooperación .....	39
Figura 19.- Dimensión Cooperación por tipo de empresa .....	40
Figura 20.- Dimensión Conflicto .....	42
Figura 21.- Dimensión Conflicto por tipo de empresa.....	43
Figura 22.- Dimensión Identidad .....	44
Figura 23.- Dimensión Identidad por tipo de empresa.....	45
Figura 24.- Dimensiones sector Educación.....	46
Figura 25.- Dimensiones sector Financiero .....	48

Figura 26.- Dimensiones Grande Empresa .....	50
Figura 27.- Dimensiones Pequeña Empresa .....	51
Figura 28.- Análisis Global por Dimensiones.....	53
Figura 29.- Análisis Global por Sectores .....	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Frecuencias por preguntas dimensión Estructura.....	65
Anexo 2.- Frecuencias por preguntas dimensión Responsabilidad.....	65
Anexo 3.- Frecuencia Frecuencias por preguntas dimensión Recompensa .....	65
Anexo 4.- Frecuencias por preguntas dimensión Desafío.....	66
Anexo 5.- Frecuencias por preguntas dimensión Relaciones/Calor .....	66
Anexo 6.- Frecuencias por preguntas dimensión Cooperación y Apoyo.....	66
Anexo 7.- Frecuencias por preguntas dimensión Estándares de Desempeño .....	67
Anexo 8.- Frecuencias por preguntas dimensión Conflictos .....	67
Anexo 9.- Frecuencias por preguntas dimensión Identidad .....	67
Anexo 10.- Frecuencia dimensión Estructura .....	68
Anexo 11.- Frecuencia dimensión Responsabilidad .....	68
Anexo 12.- Frecuencia dimensión Recompensa .....	68
Anexo 13.- Frecuencia dimensión Desafío .....	68
Anexo 14.- Frecuencia dimensión Relaciones/Calor .....	69
Anexo 15.- Frecuencia dimensión Cooperación y Apoyo .....	69
Anexo 16.- Frecuencia dimensión Estándares de Desempeño.....	69
Anexo 17.- Frecuencia dimensión Conflictos .....	69
Anexo 18.- Frecuencia dimensión Identidad .....	70
Anexo 19.- Histograma dimensión Estructura .....	70
Anexo 20.- Histograma dimensión Responsabilidad .....	71
Anexo 21.- Histograma dimensión Recompensa .....	71
Anexo 22.- Histograma dimensión Desafío .....	72
Anexo 23.- Histograma dimensión Relaciones/Calor .....	72
Anexo 24.- Histograma dimensión Cooperación .....	73
Anexo 25.- Histograma dimensión Estándares de Desempeño .....	73

Anexo 26.- Histograma dimensión Conflictos.....	74
Anexo 27.- Histograma dimensión Identidad .....	74
Anexo 28.- Resúmenes de caso dimensión Estructura.....	75
Anexo 29.- Resúmenes de caso dimensión Responsabilidad.....	75
Anexo 30.- Resúmenes de caso dimensión Recompensa.....	76
Anexo 31.- Resúmenes de caso dimensión Desafío.....	76
Anexo 32.- Resúmenes de caso dimensión Relaciones/Calor .....	77
Anexo 33.- Resúmenes de caso dimensión Cooperación y Apoyo.....	77
Anexo 34.- Resúmenes de caso dimensión Estándares de Desempeño .....	78
Anexo 35.- Resúmenes de caso dimensión Conflicto.....	78
Anexo 36.- Resúmenes de caso dimensión Identidad.....	79
Anexo 37.- Prueba Kruskal- Wallis Sector Educación .....	79
Anexo 38.- Prueba Kruskal- Wallis Sector Financiero.....	80
Anexo 39.- Prueba Kruskal- Wallis Pequeña Empresa.....	80
Anexo 40.- Prueba Kruskal- Wallis Grande Empresa .....	81
Anexo 41.- Prueba Kruskal- Wallis Global .....	81
Anexo 42.- Análisis Correlacional por dimensiones.....	82

## RESUMEN

La presente investigación se centró en la elaboración de un indicador, que refleje la realidad sobre clima organizacional en una muestra de empresas cuencanas, puesto que, es necesario describir la percepción que poseen los trabajadores sobre el desarrollo del ambiente laboral y así conocer el entorno general de las empresas. Por lo que el objetivo del estudio es conocer la realidad de Clima Organizacional dentro de una muestra 9 empresas cuencanas en el periodo 2015 al 2020, de los sectores de Educación, Financiero, Pequeña y Grande Empresa, para así conocer la realidad, en términos laborales, de estos sectores analizados.

La investigación se desarrolló con base al cuestionario de Litwin y Stringer, que consta de 53 preguntas divididas en nueve dimensiones; los datos recopilados fueron tabulados en el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), para generar los indicadores pertinentes. En términos generales, el clima organizacional de la muestra analizada fue desfavorable en 7 dimensiones que son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Apoyo, Relaciones-Calor, Riesgo y Conflicto; mientras que en los promedios de las dimensiones Estándares de Desempeño e Identidad pertenecen al rango favorable.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, entorno laboral, satisfacción laboral, percepciones.

## ABSTRACT

The necessity of knowing the organizational climate of Cuenca's companies has motivated us to create a global indicator throughout the compilation and analysis of previous studies carried out by students of the Universidad del Azuay. This research aimed to develop an indicator that reflects the reality of the organizational climate in a sample of Cuenca's enterprises. The study is quantitative and the research instrument used was the Litwin and Stringer's Organizational Climate Questionnaire. The main finding suggests that the work environment in the analyzed sample presents an unfavorable rank in 7 dimensions: Structure, Responsibility, Reward System, Support, Warmth-relations, Risk, and Conflict; while the average in the Performance Standards and Identity variables remain in a favorable rank. Thus, concluding that workers' perception towards the corporate climate is not optimal.

**Keywords:** organizational climate, work environment, job satisfaction, perceptions



-----  
María Alejandra Báez Téllez  
81814  
0989923459  
abaez7@es.uazuay.edu.ec



-----  
Kerly Gissela Farfán Zhinin  
82305  
0984643362  
kerly\_farfan@es.uazuay.edu.ec



-----  
Economista. Andrea Isabel Freire Pesántez



-----  
Firma Unidad de Idiomas

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional afecta directamente a la motivación y al desempeño de los trabajadores. Es importante tener en cuenta, que el clima organizacional está compuesto por las percepciones que tiene los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo. Es necesario compilar los estudios realizados en las diversas organizaciones para conocer, de una forma macro, como está compuesto el entorno laboral en la ciudad.

Ante lo cual, se realiza una investigación el cual compila nueve investigaciones de tesis de la universidad del Azuay de los últimos 5 años, con el objetivo de analizar el comportamiento de una muestra de empresas cuencanas. Para ello, se seleccionaron las investigaciones que utilicen el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual cuenta de 53 reactivos divididos en 9 dimensiones.

La siguiente investigación está compuesta de tres capítulos principales.:

En el primer capítulo se desarrolla la base teórica que sirve de sustento para la elaboración de la investigación, posee información sobre términos como: cultura organizacional, clima organizacional, motivación, importancia del clima organizacional, el Alpha de Cronbach e investigación relacionada con el tema.

El segundo capítulo narra la metodología utilizada en la investigación, así como los métodos y herramientas para el procesamiento de la información y la obtención de la base de datos.

Por último, el tercer capítulo se centra en el estudio del comportamiento de la muestra, para lo cual se desarrolla indicadores que reflejan la realidad del clima organizacional de la muestra; se realiza un análisis global, por sector y por empresa, lo que permite tener una amplia visión sobre las percepciones de los trabajadores.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Definición de Clima Organizacional**

#### **Introducción**

Según Forehand, y Gilmer (1964) definen al clima laboral como un conjunto de características permanentes que describen a una organización, las hace distintas de otras y que tienen una influencia dentro del comportamiento de las personas que conforman el entorno organizacional.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional son las consecuencias subjetivas que se perciben dentro de sistema formal, factores informales y factores ambientales que corresponde a: actitudes, creencias, motivaciones y valores de los trabajadores.

Goncalves (2000) menciona que el clima laboral tiene una relación con cualidades y condiciones que existen en el ambiente de trabajo, que generan percepciones adquiridas por los empleados que influyen en su comportamiento.

García (2003) manifiesta que el clima organizacional muestra el sentido que tiene un individuo para la organización para la que labora y el criterio que ha formado de ella en cuanto a variables como: recompensa recibida, apoyo entre trabajadores, cordialidad, consideración laboral, autonomía del trabajo, entre otras.

Además, según Chiavenato (2007) se puede definir al clima organizacional como características, propiedades o cualidades de un ambiente de trabajo, que perciben en una organización sus miembros, desarrolla una influencia sobre sus comportamientos, y está directamente relacionado con la motivación del personal.

Así mismo, Schneider et al. (2012) definen a clima organizacional como un conjunto de percepciones (políticas, prácticas y procedimientos) que son compartidas por los integrantes de una organización y cómo reaccionan al recibir retribuciones ante su desempeño.

Según Iglesias y Sánchez (2015) describen al clima organizacional como un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, y estas pueden ser medidas a través de diferentes herramientas.

Por lo tanto, se puede definir al clima organizacional como un conjunto de características, propiedades, procedimientos y prácticas que son directamente relacionados con las percepciones que tienen los miembros de una organización.

### **1.1.1 Perspectivas del Clima organizacional**

Moran y Volkwein (1992) desarrollan en su investigación la existencia de cuatro perspectivas con respecto al clima organizacional.

Perspectiva estructural: Hace referencia a una manifestación de tipo estructura que es ajeno a las perspectivas de los trabajadores.

Para Campbell et al (1970) el clima laboral es influenciado directamente por la forma en la que los directivos de la organización tratan a sus trabajadores.

Además, Litwin y Stringer (1968) manifiestan que para evaluar el clima organizacional es necesario medir la forma en la que es percibida la organización a través de fenómenos objetivos tales como: estructura, liderazgo y toma de decisiones. Esto afecta directamente a la motivación y comportamiento de los trabajadores, a su vez se relaciona con los niveles de productividad, adaptación, entre otros.

Perspectiva perceptual: el clima organizacional es producto de las percepciones de cada individuo. Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional es el conjunto de percepciones colectivas medibles del entorno, que influyen en el comportamiento y en el grado de la motivación. Así mismo, para Gonzáles (2000) el clima de trabajo es una perspectiva global que tienen los miembros de una organización, por lo que se ve reflejado en la manera en la que desarrollan las actividades.

Perspectiva interactiva: se refiere al grado de interacción de los miembros de la organización respondiendo a estímulos objetivos. Para Taguiri (1968) el clima laboral que está compuesto por cuatro elementos fundamentales: entorno físico, interacciones de los individuos, sistemas sociales y culturales (creencias, valores, etc.). Consecuentemente, Schneider y Hall (1972) el clima organizacional se refleja en la interacción de características personales y organizacionales.

Perspectiva cultural: vinculada directamente con la teoría de cultura organizacional, hace referencia a las interacciones que tienen en común los trabajadores en su entorno laboral.

### **1.2 Importancia de clima organizacional**

Según Manosalvas (2015) manifiesta que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción y desempeño laboral, por lo que, es necesario analizar el ambiente físico con el reconocimiento y el trabajo.

Además, que el ambiente laboral es importante, según Chiang et al. (2011), debido a que al analizar el entorno de trabajo se puede obtener información relevante sobre los factores circunstanciales, factores individuales cognoscitivos y percepciones sumarias.

Por otro lado, el clima organizacional abarca aspectos psicológicos, sociales, culturales y situaciones laborales, que inciden directamente en el desempeño de los trabajadores.

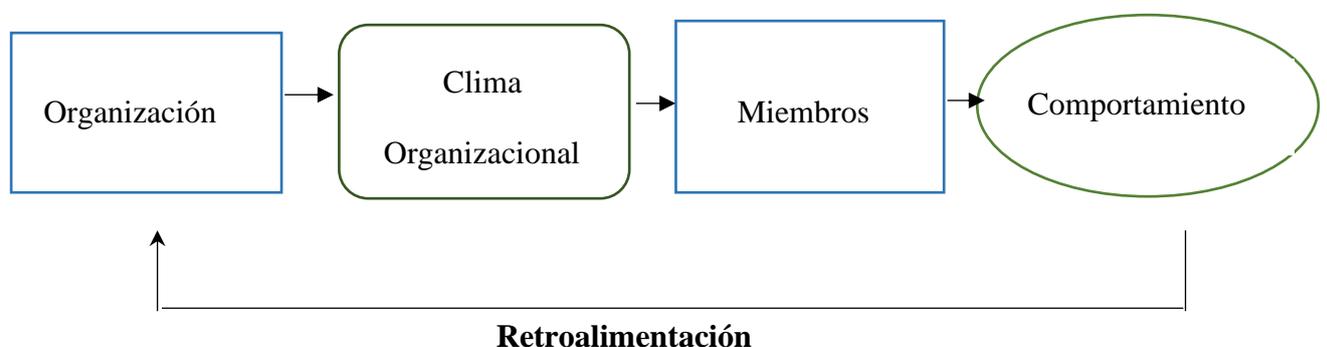
De acuerdo con Vargas (2014) es importante medir el clima laboral puesto que sirve de guía para hacer un seguimiento del ambiente de trabajo en cada situación presentada, con el fin de identificar las posibles fallas y solucionarlas.

Por lo tanto, es importante realizar una medición del clima organizacional, debido a que sirve de guía para identificar factores que están afectando directamente en el desempeño de los trabajadores de manera individual, para así obtener información de manera colectiva. Además, proporciona un proceso de retroalimentación que permite identificar fallas para poder solucionarlas, por lo que se considera como un elemento importante para el desarrollo de la estrategia empresarial.

### 1.2.1 Ciclo del clima organizacional

Según Hernández y Caboverde (2010) Clima Laboral representa una interacción entre diversas características individuales y grupales dentro de una organización, generando un ambiente el cual conlleva a que existan distintas conductas en el personal, teniendo una incidencia laboral. Mediante la aplicación de cuestionarios se puede obtener una visión clara de lo que los trabajadores perciben y los sentimientos que se asocian hacia las condiciones que se pueden dar en el entorno laboral; mediante esto se da una explicación a la ilustración siguiente:

**Figura 1.- Ciclo de Clima Organizacional**

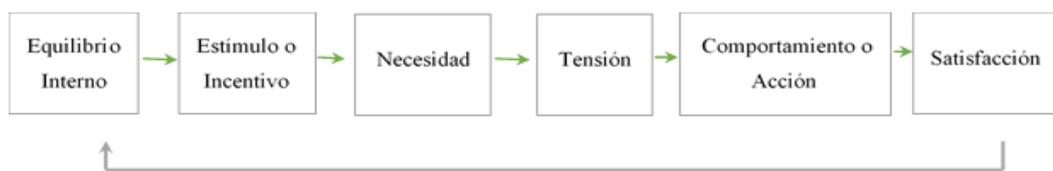


**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán  
**Fuente:** Goncalves (2000)

### 1.2.2 Motivación

Chiavenato (2000) menciona que la motivación es un factor que requiere de mayor atención a diferencia de otros dentro de una organización, al ser este un factor interno permite comprender el comportamiento que tienen los individuos, debido a que, refleja los impulsos de una persona al reaccionar de un modo característico o que puede ocasionar una disposición hacia un comportamiento en particular. Además, menciona al ciclo motivacional que se genera cuando surge una necesidad, provocando diversos comportamientos, puesto que, existe un quiebre dentro del estado equilibrado en el que se puede encontrar un individuo, ocasionando que se produzcan estados de insatisfacción, tensión e inconformismo. Esto conlleva a un individuo a liberar todo lo que insatisface, por lo que, si la conducta actúa de forma eficaz, el individuo logrará una satisfacción de esa necesidad, ocasionando que se recupere el estado de equilibrio en el que se encontraba.

**Figura 2.- Ciclo Motivacional**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

**Fuente:** Chiavenato (2000)

Robbins (2009) define a la motivación como un proceso cognoscitivo que se refleja en la intensidad, dirección y esfuerzo que realiza una persona para conseguir una meta.

Hellriegel y Slocum (2009) expresan que la motivación es un proceso que inicia con la identificación de necesidades de un individuo, que son necesidades carentes que se experimentan. Pueden ser fisiológicas, psicológicas o sociales, que pueden lograr generar una tensión y llegar a incomodar a la persona, y esto la impulsa a alcanzar una eliminación o reducción de las mismas.

En sí la motivación es una reacción a estímulos e impulsos internos de una persona, ocasionados por una necesidad que provoca una sensación de insatisfacción, por lo que, se trata de alcanzar un equilibrio para que el individuo logre conseguir una meta planteada.

### **1.3 Métodos de medición de clima organizacional**

De acuerdo con Iglesias y Sánchez (2015) la forma en la que se realiza la medición de clima organizacional, es a través de encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, para ello, pueden existir diferentes instrumentos, metodologías, o encuestas que pueden ser elaboradas por las mismas organizaciones o con base a cuestionarios desarrollados previamente por diversos autores; sin importar los diversos instrumentos que puedan existir, estos coinciden en la importancia de medir el ambiente laboral y así poder analizar cómo este se encuentra y cómo debería ser.

Según Herrera y Castellanos (2013) existe una tendencia a usar encuestas dentro de las organizaciones para realizar la medición de clima organizacional, debido a que estas generan un mayor grado de confidencialidad de resultados. También se pueden realizar entrevistas personales y grupos focales.

Para desarrollar una medición de clima dentro de una organización se puede realizar a través de encuestas, entrevistas y grupos focales, los cuales sean aplicados a una muestra representativa del personal o a todo el personal dependiendo del número de trabajadores de la organización, esto con la finalidad de que los resultados obtenidos muestren la realidad de la organización. Además, es recomendable el uso de encuestas con el objetivo de obtener un alto grado de confidencialidad.

### **1.4 Herramientas de clima organizacional**

Para la medición de clima organizacional se pueden encontrar diversas herramientas que ayudan a obtener información del personal. La herramienta más utilizada son las encuestas, según Uribe (2015) se pueden componer de tres tipos de preguntas:

1. Preguntas de segmentación, son usadas para obtener información personal (edad, género, estado civil, entre otros).
2. Preguntas sobre el ambiente de trabajo, permiten evaluar la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral.
3. Preguntas abiertas, brindan información cualitativa sobre el ambiente de trabajo, que son de carácter opcional y sirven de refuerzo para complementar ciertas respuestas.

Existen diversos autores que mencionan y han desarrollado diversos cuestionarios para la medición el clima organizacional, entre ellos se encuentran:

- Litwin y Stringer (1968) tratan de evaluar el clima laboral a través de un enfoque objetivo y estructuralista, con la finalidad de obtener información concreta sobre sistemas organizacionales, estilo de liderazgo, actitudes, creencias y motivaciones de los trabajadores.
- De acuerdo con Forehand y Gilmer (1964) definen que el clima organizacional es afectado por las características permanentes que influyen en el comportamiento de las personas, es por esto que, dentro de su cuestionario miden cinco factores primordiales como liderazgo, los objetivos, el tamaño de la organización, entre otros.
- García y Bedoya (1997) manifiestan que existen tres estrategias para evaluar el clima organizacional, en donde, la primera radica en analizar el comportamiento de los trabajadores, posteriormente, realizar entrevistas directas. Y, por último, aplicar la herramienta desarrollada.
- Conforme a Brunet (2004) la herramienta presenta preguntas que describen hechos particulares y miden las percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral actual, además de, mostrar escalas de respuestas de tipo nominal.

#### **1.4.1 Confiabilidad de las herramientas de medición**

Magnusson (1978) define a la confiabilidad como la ausencia de errores en un instrumento de medición, por lo que una puntuación medida equivale a la suma de un puntaje real y error de medición.

Según Cohen y Swerdlik (2001) la confiabilidad y validez son aspectos importantes para tener en cuenta al momento de utilizar cualquier instrumento de medición conductual y social.

Cervantes (2005) relata que para el año 1951 Cronbach planteó un coeficiente  $\alpha$  que sirve para estimar el índice de equivalencia en términos de confiabilidad en los diversos componentes de una herramienta de medición.

Cozby (2005) expresa que para determinar el coeficiente de Cronbach se debe calcular la correlación que existe entre cada uno de los ítems, por lo que el valor es el promedio de cada coeficiente relacionado. Es importante tener en cuenta, que el Alpha de Cronbach mínimo aceptable es de 0,7.

El test de Litwin y Stringer tiene un alto grado de confiabilidad pues su alfa de Cronbach es de 0,87.

### 1.5 Dimensiones de clima organizacional

Existen varios autores que plantean diferentes dimensiones a medir sobre clima organizacional, algunos coinciden entre sí, sin embargo, otros plantean nuevas dimensiones con el fin de realizar una evaluación más exhaustiva en las organizaciones. Es por esto que se mencionan a algunos autores que han abordado con detalles sobre el tema.

Con respecto a las dimensiones de Clima Organizacional manifestadas en la metodología de Litwin y Stringer (1968) para desarrollar una medición de clima se debe tomar en cuenta un análisis en cuanto a los factores formales e informales de una organización, así también como, factores ambientales que hagan referencia a actitudes, valores, motivaciones y creencias que tienen los miembros de esta. Las dimensiones se explican a continuación:

*Tabla 1.- Dimensiones de Litwin & Stringer*

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Estructura</b>	Analiza la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a procedimiento, reglas y limitaciones.
<b>Responsabilidad</b>	Muestra la percepción de los miembros de la organización, sobre la autonomía que poseen para la toma de decisiones y el compromiso con su trabajo.
<b>Recompensa</b>	Refleja cómo los trabajadores captan la recompensa recibida por el desarrollo de su trabajo.
<b>Desafíos o Riesgo</b>	Muestra los sentimientos que tiene el personal hacia los desafíos que son impuestos en su trabajo.
<b>Relaciones/ Calor</b>	Muestra cómo los miembros de una empresa perciben la posibilidad de mantener un ambiente de trabajo grato.
<b>Estándares de Desempeño</b>	Refleja lo que un trabajador capta sobre las normas de rendimiento de la empresa.
<b>Cooperación o Apoyo</b>	Muestra si los trabajadores perciben una presencia de un espíritu de ayuda en la organización.

<b>Conflicto</b>	Indica como los miembros de una organización perciben la aceptación de opiniones distintas, problemas y la búsqueda de soluciones.
<b>Identidad</b>	Presenta el sentido de pertenencia del personal hacia la organización.

**Fuente:** Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

De acuerdo con Likert (1968) manifiesta que el ambiente laboral está relacionado directamente con el manejo administrativo, el cual influye en el comportamiento de los trabajadores, donde es preciso medir el nivel de participación que tienen, al igual que el grado de reconocimiento que se les da, por lo que, este autor ha visto necesario que para medir el clima organizacional se desarrollen 8 dimensiones, las cuales son:

**Tabla 2.- Dimensiones de Likert**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Métodos de mando</b>	Es la manera por la cual se hace uso del liderazgo para lograr influir en los empleados.
<b>Características de las fuerzas motivacionales</b>	Son los procedimientos que se emplean para alcanzar una motivación en los empleados y brindar una respuesta a sus necesidades.
<b>Características de los procesos de comunicación</b>	Es el modo en el que se ejercen los tipos de comunicación y la naturaleza de estos.
<b>Características de los procesos de influencia</b>	Muestra cuán importante es la relación, interacción entre superiores y subordinados para lograr alcanzar los objetivos de la organización.
<b>Características de los procesos de toma de decisiones</b>	Es la pertinencia de la información en la cual las decisiones son basadas y como se desarrolla el reparto de las funciones.
<b>Características de los procesos de planificación</b>	Es el modo en el que se establece el sistema de fijación de directrices.

<b>Características de los procesos de control</b>	La manera en la que se ejerce y distribuye el control en la organización.
<b>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	Es la formación que se desea, así como la planificación.

**Fuente:** Likert (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Según Brunet (2004) manifiesta que el estilo de liderazgo determina el clima organizacional, puesto que, prevalece fuertemente en la organización. Además, menciona que para medir el clima organizacional es necesario por lo menos tener cuatro dimensiones, debido a que, un instrumento con más dimensiones permite filtrar lo más importante, por lo que, serán más eficaces los resultados expuestos. En donde se plantean mínimo las siguientes dimensiones:

**Tabla 3.- Dimensiones de Brunet**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Autonomía Individual</b>	Mide la responsabilidad, el modo en el que laboran los trabajadores, que tan estrictas son las leyes de trabajo y el grado de decisión de los trabajadores.
<b>Grado de estructura que impone el puesto</b>	El grado y método de comunicación que tienen los trabajadores con sus superiores.
<b>Tipo de recompensa</b>	El reconocimiento para ser promovidos y el grado de satisfacción con la remuneración recibida.
<b>Consideración, agradecimiento y apoyo</b>	Es el apoyo que recibe el empleado.

**Fuente:** Brunet (2004)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En cuanto a las dimensiones se puede determinar que mientras más de estas se evalúen, más precisos serán los resultados por lo que se puede obtener información real de la organización, en donde se mida el clima organizacional.

### **1.5.1 Estado del Arte**

El Estado del Arte está compuesto por nueve tesis de Clima Organizacional, que utilizaron el instrumento de medición de Litwin & Stringer, desarrolladas por estudiantes de la Universidad del Azuay, durante el período 2012 - 2020.

Astudillo Loor, E. (2017), “Diagnóstico de clima laboral en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos y propuesta de un plan de mejora”, en esta empresa se pudo determinar que las dimensiones que se deben mejorar son: sistema de recompensas, cooperación y de apoyo. Es decir, que dentro de la empresa los trabajadores sienten que necesitan un mayor reconocimiento.

Beltrán Zambrano, D. (2018), “Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Electro Instalaciones A&A y una Propuesta de Plan de Mejora”, al realizar la investigación se logró determinar que en la empresa existen falencias dentro de las siguientes dimensiones: estructura, identidad, conflicto, recompensa y responsabilidad; las cuales afectan al desarrollo institucional.

Espejo, P y González Albarracín, J. (2019), “Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca”, las dimensiones que tienen valoración desfavorable en esta investigación son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relación-calor, estándares de desempeño, apoyo y conflicto, siendo la de menor valoración la dimensión de recompensa; esto quiere decir que existe una afectación a la organización, debido a que no se brinda un mayor reconocimiento al personal.

Fárez Alvarado, A y Valencia Moyano, P. (2020), “Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda”, se pudo determinar que con base al análisis realizado a la empresa, los trabajadores perciben un ambiente de trabajo positivo en su mayor parte, sin embargo, se necesitó desarrollar un plan de mejoramiento a las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones, cooperación y conflicto; para que de este modo se pueda mejorar en el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización

Guazhambo Mejía, J. (2017), “Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Propraxis Sigmados y propuesta de un plan de mejora.”, los resultados generales muestran que existen tres dimensiones que se deben incluir en el plan de mejora, las

cuales son: recompensa, cooperación y conflicto; estas muestran resultados desfavorables que inciden el desarrollo de clima organizacional de la compañía.

Iglesias Bayas, P y Placencia Garcia, D. (2019), “Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Planerp Cía. Ltda.”, las dimensiones que necesitan un plan de mejora son: estructura, responsabilidad, desafío, cooperación, relaciones, recompensa y estándares de desempeño;

Illescas, D y Zumba Ayala, M. (2019), “Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.”, las respuestas obtenidas después del análisis de clima organizacional arrojaron que las dimensiones en las que se debe trabajar son: responsabilidad, recompensa, estándares de desempeño y conflicto; estas debían ser reforzadas para poder llegar a cumplir los objetivos planteados por la empresa.

López Mendoza, M y Merchán Dominguez A. (2019), “Diagnóstico de clima laboral para el área administrativa de una universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora.”, en la investigación se pudo determinar que las dimensiones que involucran plan de mejora fueron: recompensa y riesgo; las cuales se analizaron a profundidad, con el fin de disminuir efectos negativos que puedan afectar al desarrollo empresarial.

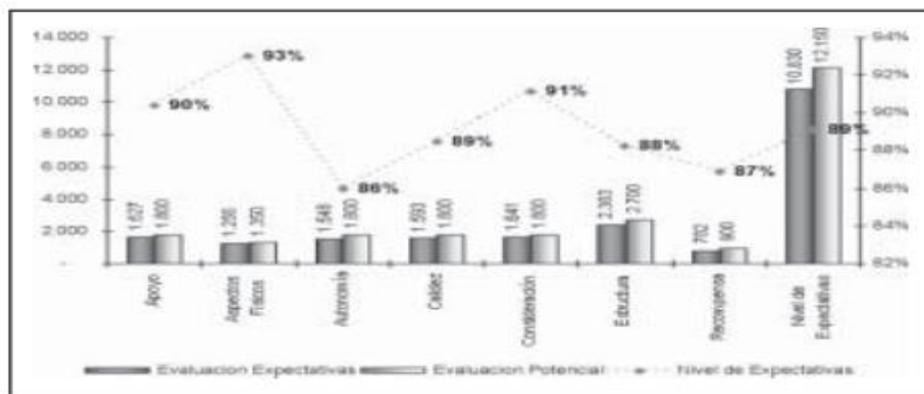
Piedra Alvarado, T. (2017), “Estudio de clima organizacional para la empresa Mundiplast Cía Ltda 2015”, con base a los resultados obtenidos, se pudo identificar que existieron ocho dimensiones que inciden de manera desfavorable en el clima organizacional de la empresa Mundiplast, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, conflicto e identidad; estas se evaluaron dentro del plan de mejora para poder mejorar el rendimiento organizacional.

Por último, se encontró un estudio realizado en el cual se realiza un indicador general y por dimensión del Clima Organizacional, este utiliza algunas dimensiones del cuestionario de Litwin y Stringer, sin embargo, fue modificado a las necesidades que la empresa presenta. El estudio fue realizado por Hernaldo y Blas (2007) “Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”, donde muestra que para esta investigación se utilizó el método de análisis *SERVQUAL*, el cual mide la calidad de servicio a partir de las percepciones y expectativas de los individuos, para esto se consideraron las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** mide el grado de confianza depositada por la empresa al trabajador, en términos de normas, responsabilidad y toma de decisiones.
- **Estructura:** Muestra las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a los controles y restricciones impuestas en la organización.
- **Aspectos Físicos:** evalúa como es el entorno físico del lugar donde se realizan las actividades de trabajo.
- **Recompensa:** muestra el grado de reconocimiento, premio o castigo que se tiene en la organización.
- **Consideración:** mide las percepciones de los trabajadores con respecto a la participación el proceso de toma de decisiones que realiza la empresa.
- **Calidez:** evalúa el grado de confraternidad que tienen los trabajadores con sus compañeros de trabajo.
- **Apoyo:** muestra la existencia de cooperación entre los miembros de la organización.

La investigación se la realizó en una empresa de la VIII región de Bogotá - Colombia en la que trabajan 153 personas, la investigación cuenta con tres etapas. En la primera etapa, se obtuvo el grado de confiabilidad y validez a través del Alpha de Cronbach que es de 0,89, está dentro de los rangos aceptables. Para la etapa dos se midió el grado de expectativas y percepciones por dimensión, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

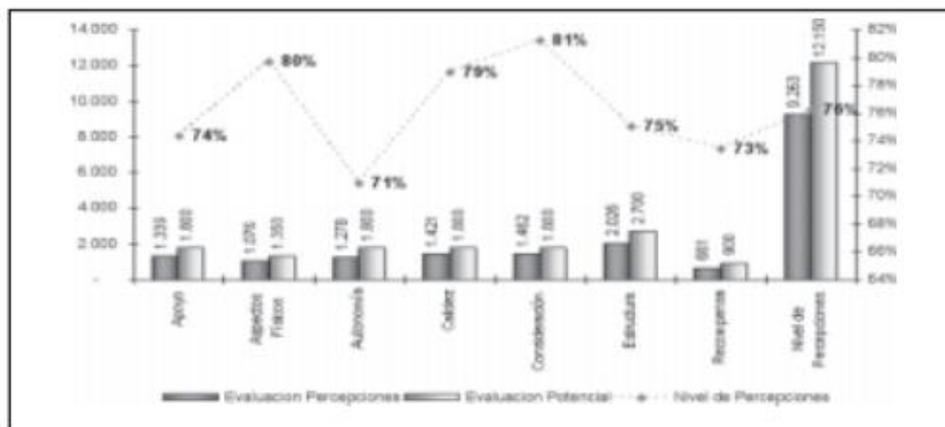
**Figura 3.- Grado de expectativas por dimensión.**



**Fuente:** Reinoso y Araneda, 2007.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105>

Se puede observar que el nivel de expectativas general es de 89%, existiendo mayores niveles en la dimensión de aspectos físicos.

**Figura 4.- Grado de expectativas por dimensión**

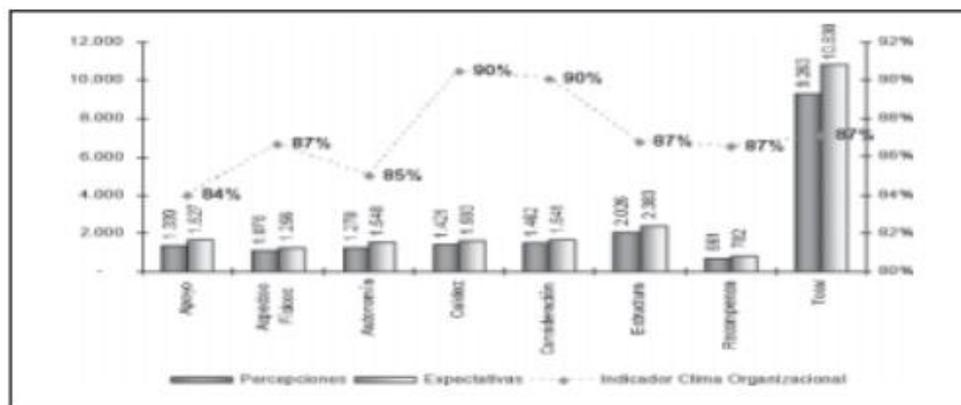


**Fuente:** Reinoso y Araneda, 2007.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105>

Se obtuvo un grado de percepciones del 76% siendo la más baja la dimensión de Autonomía.

Para la última etapa, se realizó un indicador de Clima organizacional que mide las brechas que existen entre las expectativas y percepciones, es decir el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

**Figura 5.- Indicador de Clima Organizacional**



**Fuente:** Reinoso y Araneda, 2007.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105>

El indicador es de 87% manifestándose una brecha considerable dentro de la dimensión de apoyo.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Introducción**

La investigación es de carácter no probabilístico, con un enfoque mixto, se utilizará la investigación cualitativa para la obtención de información bibliográfica que permitirá el desarrollo del marco teórico, estado del arte y metodología aplicada, y la investigación cuantitativa de tipo descriptiva utilizando la base de datos de las nueve tesis de los estudiantes de las carreras de psicología y administración de empresas de la Universidad del Azuay. Con respecto al método de recopilación de base de datos, se realizó a través de fuentes secundarias.

### **2.2 Descripción de la muestra**

La recopilación de la información de clima organizacional se realizó a un grupo de nueve empresas cuencanas que se encuentran dentro del sector privado, ubicándose estas dentro de la zona urbana de la ciudad. Estas investigaciones fueron realizadas por estudiantes de la Universidad del Azuay de las carreras de Administración de Empresas y Psicología Organizacional, dentro del periodo 2015-2020. A continuación, la Tabla 4 presenta que las investigaciones que son usadas para el desarrollo del indicador:

***Tabla 4.- Descripción de la muestra.***

<b>TITULO</b>	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>PERIODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>
Diagnóstico de clima laboral en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos y propuesta de un plan de mejora	Astudillo Loor, Erik Geovanny	2017	GRANDE

Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Propraxis Sigmados y propuesta de un plan de mejora	Guazhambo Mejía, Jessica Paola	2017	PEQUEÑA
Estudio de clima organizacional para la empresa Mundiplast Cía Ltda 2015	Piedra Alvarado, Tania Osmara	2015	PEQUEÑA
Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Electro Instalaciones A&A y una Propuesta de Plan de Mejora	Beltrán Zambrano Diana Patricia	2018	PEQUEÑA
Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda.	Illescas Illescas Darwin Johnny, Zumba Ayala Marco Andrés	2019	GRANDE
Diagnóstico de clima laboral para el área administrativa de una universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora	López Mendoza Mariela Angélica, Merchán Domínguez Ana Belén	2019	PERTENECE AL SECTOR DE EDUCACIÓN
Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Planerp Cía. Ltda.	Iglesias Bayas Paola Estefanía, Placencia García Dayana Paola	2019	PEQUEÑA
Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la	Espejo Espejo Paola Carolina, González	2019	PERTENECE AL SECTOR FINANCIERO

Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca	Albarracín Jenny Patricia		
Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda	Fárez Alvarado Adriana Carolina, Valencia Moyano Paola Cristina	2020	GRANDE

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

La clasificación de las empresas se realizó en base a los lineamientos del Instituto Nacional de estadísticas y Censos. Además de que cada una de las empresas e instituciones se clasificaron según estructura de Grande y Pequeña Empresa, Sector Financiero y Sector Educación, debido a que, no se les puede involucrar en un mismo grupo, puesto que, se rigen bajos diferentes Organismos de Control como lo son: Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y el Consejo de Educación Superior.

### 2.2.1 Tipo de Muestreo

La presente investigación es de carácter no probabilístico, según Pimienta y Ramos (1995) denominan que, en el muestreo no probabilístico, las investigaciones son basadas en supuestos generales en cuanto a las variables distribuidas de la población, son de modo informal o arbitraria y no son representativas por su tipo de selección.

Scharager y Armijo (2001) definen al muestreo no probabilístico como una elección de elementos que no dependen de una probabilidad en sí, sino que se encuentran bajo condiciones que permitan lograr realizar la toma de la muestra, tales como: el acceso, la disponibilidad, la conveniencia, entre otros.

Hernández, et al (2010) menciona que, para las investigaciones de carácter no probabilístico, el muestreo se lo realiza de manera informal, esto quiere decir, que no son representativos de una población determinada, por lo que, no es posible calcular el error estándar, niveles de confianza, y los datos no pueden ser generalizados.

### **2.3 Descripción del instrumento de medición**

Para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual consta de 53 reactivos que se encuentran distribuidos en nueve dimensiones en escala tipo Likert y presente cuatro opciones de respuesta. En donde cada una de las dimensiones se encuentran divididas de la siguiente manera:

1. Estructura, se encuentra comprendida desde la pregunta uno a la diez.
2. Responsabilidad, se analiza desde la pregunta once a la diecisiete.
3. Recompensa, se considera desde la pregunta dieciocho a veintitrés.
4. Desafío, se analiza desde la pregunta veinticuatro a la veintiocho.
5. Relaciones / Calor, está estructurada desde la pregunta veintinueve a la treinta y tres.
6. Estándares de Desempeño, se analiza desde la pregunta treinta y cuatro a la treinta y nueve.
7. Cooperación o apoyo, está comprendida desde la pregunta cuarenta a la cuarenta y cuatro.
8. Conflicto, se analiza desde la pregunta cuarenta y cinco a la cuarenta y nueve.
9. Identidad, está comprendida desde la pregunta cincuenta a la cincuenta y tres.

Además, este instrumento cuenta con un grado de confiabilidad de 0.87, según el alfa de Cronbach. El Alfa de Cronbach calculado de la base de datos utilizada es de 0,979.

### **2.4 Valores de calificación**

Para poder realizar la tabulación de los datos es necesario dar valores a las respuestas obtenidas al momento de aplicar la herramienta, se debe tener en cuenta que la escala de calificación va de 1 a 4, donde generalmente:

- El valor de 1 es muy en desacuerdo.
- El valor 2 es en desacuerdo.
- El valor 3 es de acuerdo
- El valor 4 es muy de acuerdo.

Sin embargo, en las preguntas 6, 7, 8, 11, 16, 17, 21, 23, 27, 31, 32, 38, 40, 45, 49 y 53, esta escala de calificación se invierte debido a que la naturaleza de estas preguntas es considerada negativas a comparación de las demás expuestas anteriormente, por lo que:

- El valor 1 es muy de acuerdo.
- El valor 2 es de acuerdo
- El valor 3 es en desacuerdo.
- El valor de 4 es muy en desacuerdo.

Para el procesamiento de los datos se utilizará el programa estadístico (*Statistical Package for the Social Sciences*). Es importante tener en cuenta, que, para la interpretación de los datos, se obtendrá un promedio general y un promedio por dimensión, el cual se analizará de acuerdo al siguiente rango de calificación y semaforización:

- El rango de 0 a 2.49 se considera Muy Desfavorable, por lo que grafica con color rojo.
- El rango de 2.5 a 2.9 se considera Desfavorable, por lo que grafica con color amarillo.
- El rango de 3.00 a 3.5 se considera Favorable, por lo que grafica con color azul.

- El rango de 3.5 a 4 se considera Muy Favorable, por lo que grafica con color verde.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA MUESTRA**

### **Introducción**

En este capítulo se presenta un análisis de Clima Organizacional general, por dimensiones y por tipo de empresas, con el cual se pretende obtener un análisis que refleje la situación de las empresas cuencanas que conforman la muestra.

### **3.1 Análisis de Clima Organizacional por dimensiones**

#### **3.1.1 Análisis Dimensión Estructura**

La dimensión Estructura, está conformada por las siguientes diez preguntas:

**Tabla 5.- Preguntas dimensión Estructura**

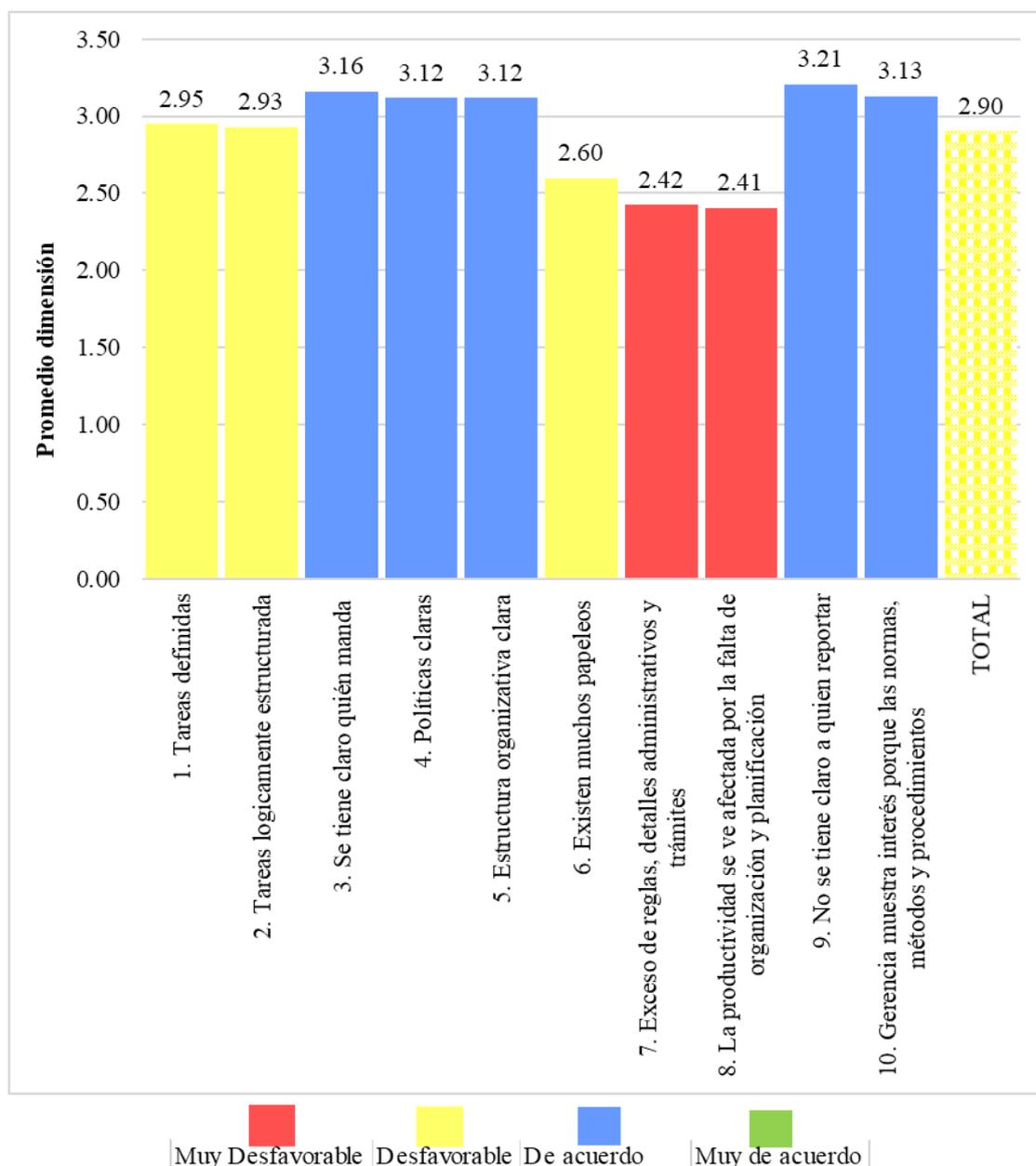
Preguntas dimensión Estructura	
<b>1</b>	En esta organización las tareas están claramente definidas
<b>2</b>	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
<b>3</b>	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
<b>4</b>	Conozco claramente las políticas de esta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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión mide las percepciones de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

**Figura 6.- Dimensión Estructura**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

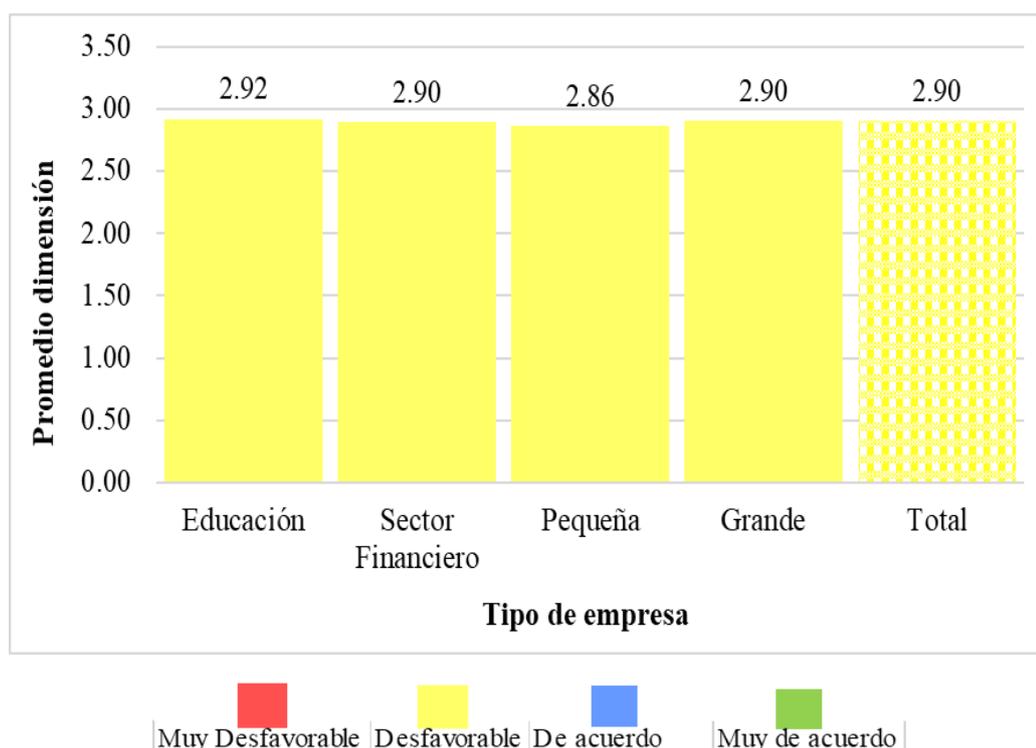
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 6. Se presenta la dimensión Estructura ( $\bar{x} = 2.90, DE = 0.56$ ) ubicándose dentro del rango desfavorable, que refleja un mayor énfasis en la burocracia afectando la conducta individual y grupal en el entorno de trabajo. En estas empresas se tiene muchas limitaciones, reglas, formalismos y jerarquías. Es importante destacar que en estas organizaciones se conocen las políticas, la estructura organizativa, los jefes se interesan por dar a conocer con claridad las normas, métodos y procedimientos; sin embargo, no se tiene claro a quien reportar, según se refleja en la pregunta nueve.

Al realizar un análisis de esta dimensión por pregunta se observa que dos de las diez preguntas obtienen un puntaje promedio, que las ubica en el rango de muy desfavorable (pregunta 7:  $\bar{x} = 2.42, DE = 0.78$  y pregunta 8:  $\bar{x} = 2.41, DE = 0.83$ ), estas preguntas obtuvieron los promedios más bajos, puesto que el exceso de reglas impide que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. También, se puede ver afectada la productividad por la falta de organización y planificación; posteriormente, tres de las diez preguntas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de desfavorable (pregunta 1:  $\bar{x} = 2.94, DE = 0.81$ , pregunta 2:  $\bar{x} = 2.93, DE = 0.747$ , y pregunta 6:  $\bar{x} = 2.60, DE = 0.86$ ), lo que representa que en las organizaciones las tareas no están definidas, ni estructuradas adecuadamente y que se requiere mucho papeleo para realizar las actividades, en este rango, la pregunta uno es la mejor evaluada, resalta la existencia de un adecuado orden al momento de definir tareas; igualmente, existen cinco preguntas de esta dimensión, cuyo puntaje promedio recae en el rango de acuerdo (pregunta 3:  $\bar{x} = 3.16, DE = 0.79$ , pregunta 4:  $\bar{x} = 3.12, DE = 0.71$ , pregunta 5:  $\bar{x} = 3.12, DE = 0.74$ , pregunta 9:  $\bar{x} = 3.21, DE = 0.7$ , y pregunta 10:  $\bar{x} = 3.13, DE = 0.716$ ) de ellas se destaca la pregunta 9, la cual manifiesta que en las organizaciones no se tiene claro a quien reportar.

De igual manera, en estas empresas se tiene muchas limitaciones, reglas, formalismos y jerarquías. Asimismo, es importante destacar que en las misma se conoce las políticas, la estructura organizativa, también los jefes se interesan por dar a conocer con claridad las normas, los métodos y los procedimientos. Sin embargo, según lo reflejado en la pregunta nueve, no existe comprensión por los trabajadores en los procesos de reporte de tareas.

**Figura 7. Dimensión Estructura por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 7 se realiza un análisis de la dimensión Estructura por tipo de empresa, observándose que todos los grupos presentan promedios que recaen en el rango desfavorable, de ellos el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de pequeña empresa ( $\bar{x} = 2.86$ ,  $DE = 0.62$ ) y el más alto en Educación ( $\bar{x} = 2.91$ ,  $DE = 0.65$ ) y grande empresa ( $\bar{x} = 2.90$ ,  $DE = 0.40$ ). Entendiéndose que en las pequeñas empresas aún no existe una estructura definida por la reducida nómina de trabajadores y el nivel de ventas.

### 3.1.2 Análisis Dimensión Responsabilidad

La dimensión Responsabilidad, está conformada por las siguientes siete preguntas:

**Tabla 6.- Preguntas dimensión Responsabilidad**

Preguntas dimensión Responsabilidad
<b>11</b> Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces

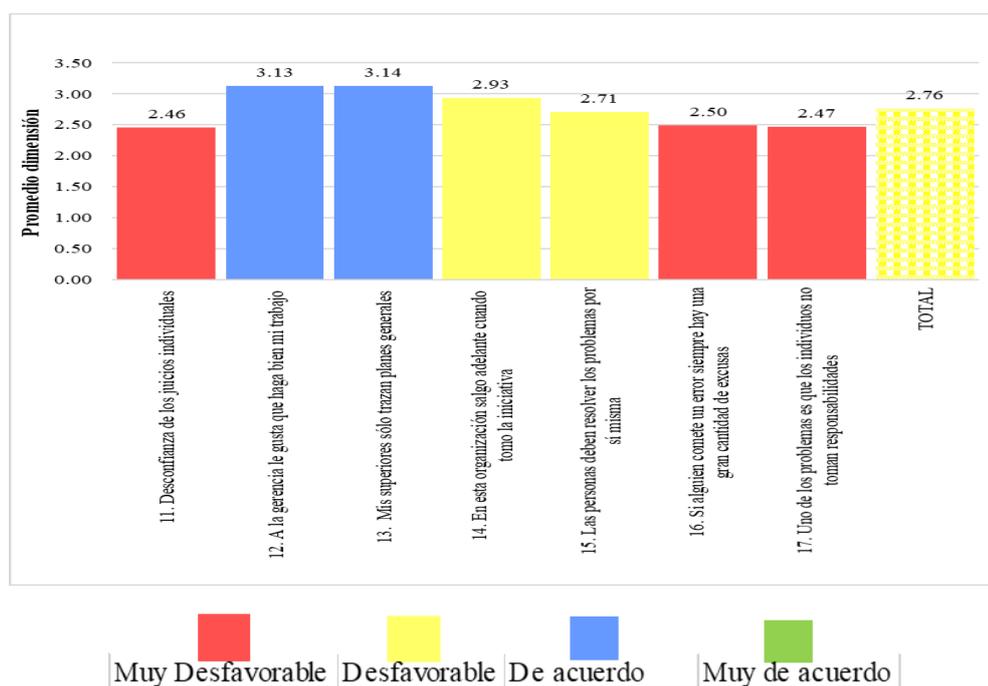
- 
- 12** A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
- 
- 13** Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
- 
- 14** En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
- 
- 15** Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.
- 
- 16** En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
- 
- 17** En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
- 

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión mide percepciones de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Responsabilidad, es crucial para integrar al individuo y su organización.

**Figura 8.- Dimensión Responsabilidad**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

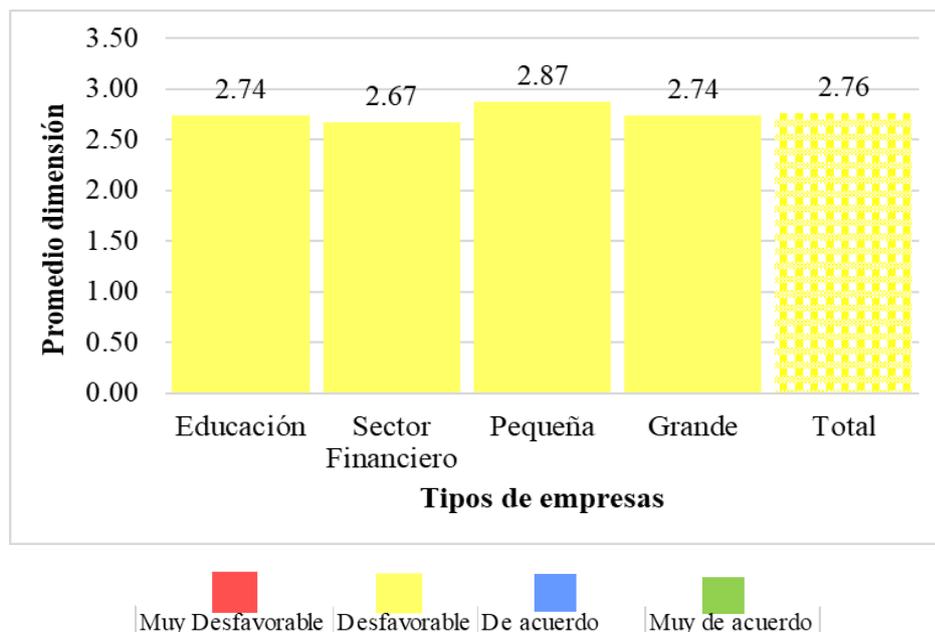
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 8. se presenta la dimensión Responsabilidad ( $\bar{x} = 2.76$ ,  $DE = 0.60$ ) lo que muestra una falencia en el proceso de toma de decisiones de los trabajadores, relacionadas con sus actividades laborales, tampoco existe una integración adecuada entre el individuo y la organización, debido a que, se da mucha desconfianza por parte de los superiores a los juicios emitidos por los trabajadores y no se propicia un ambiente en donde los trabajadores se hagan responsables por sus acciones.

Dentro de esta dimensión se realiza un análisis de cada una de las preguntas que la conforma, observándose que tres de las siete preguntas evaluadas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de muy desfavorable (pregunta 11:  $\bar{x} = 2.46$ ,  $DE = 0.79$ , pregunta 16:  $\bar{x} = 2.50$ ,  $DE = 0.82$ , y pregunta 17:  $\bar{x} = 2.47$ ,  $DE = 0.82$ ), lo que implica que no existe una integración adecuada entre el individuo y la organización, debido a que existe mucha desconfianza por parte de los superiores a los juicios emitidos por los trabajadores, como se ve reflejado en la pregunta 11. De igual manera no se propicia un ambiente donde los trabajadores responsabilicen de sus acciones, como se ve reflejado en las preguntas 16 y 17. En el rango de desacuerdo se encuentran

dos preguntas, ( pregunta 14:  $\bar{x}=2.93$ ,  $DE = 0.78$  y pregunta 15:  $\bar{x} = 2.71$ ,  $DE = 0.80$ ), lo que representa que en las organizaciones los trabajadores no toman iniciativa, ni se propicia una ambiente donde los trabajadores se hacen responsables de sus acciones ; existen dos preguntas de esta dimensión, cuyo puntaje promedio recae en el rango de acuerdo (pregunta 12:  $\bar{x} =3.13$ ,  $DE = 0.73$ , y pregunta 13:  $\bar{x}= 3.14$ ,  $DE = 0.74$ ) reflejando que los trabajadores pueden realizar sus labores en las organizaciones sin la necesidad de una constante supervisión y que los jefes solo plantean las directrices necesarias para que los trabajadores realicen con responsabilidad las actividades delegadas. A pesar de existir dos preguntas Favorables, estas implican que solo existe interés por parte de los superiores en que se realice un trabajo adecuado y eficiente, pero existe desconfianza en responsabilizarse por actos cometidos, ya que todo debe verificarse varias veces.

**Figura 9.- Dimensión Responsabilidad por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 9. se realiza un análisis de la dimensión Responsabilidad por tipo de empresa, observándose que todos los grupos presentan promedios que recaen en el rango de desfavorable. Se puede observar que las empresas no están tan interesadas en permitir a los trabajadores participar en el proceso de toma decisiones. Sin embargo, la responsabilidad recae totalmente en cada trabajador, que genera un compromiso elevado por la labor que realizan pudiendo presentar inconformidad, presión y un alto

grado de resistencia hacia el ambiente laboral existente. Además, se puede decir que en las pequeñas empresas no existe autonomía en la toma de decisiones, por lo que se obtuvo un puntaje Desfavorable.

### 3.1.3 Análisis Dimensión Recompensa

La dimensión Recompensa, está conformada por las siguientes seis preguntas:

**Tabla 7.- Preguntas dimensión Recompensa**

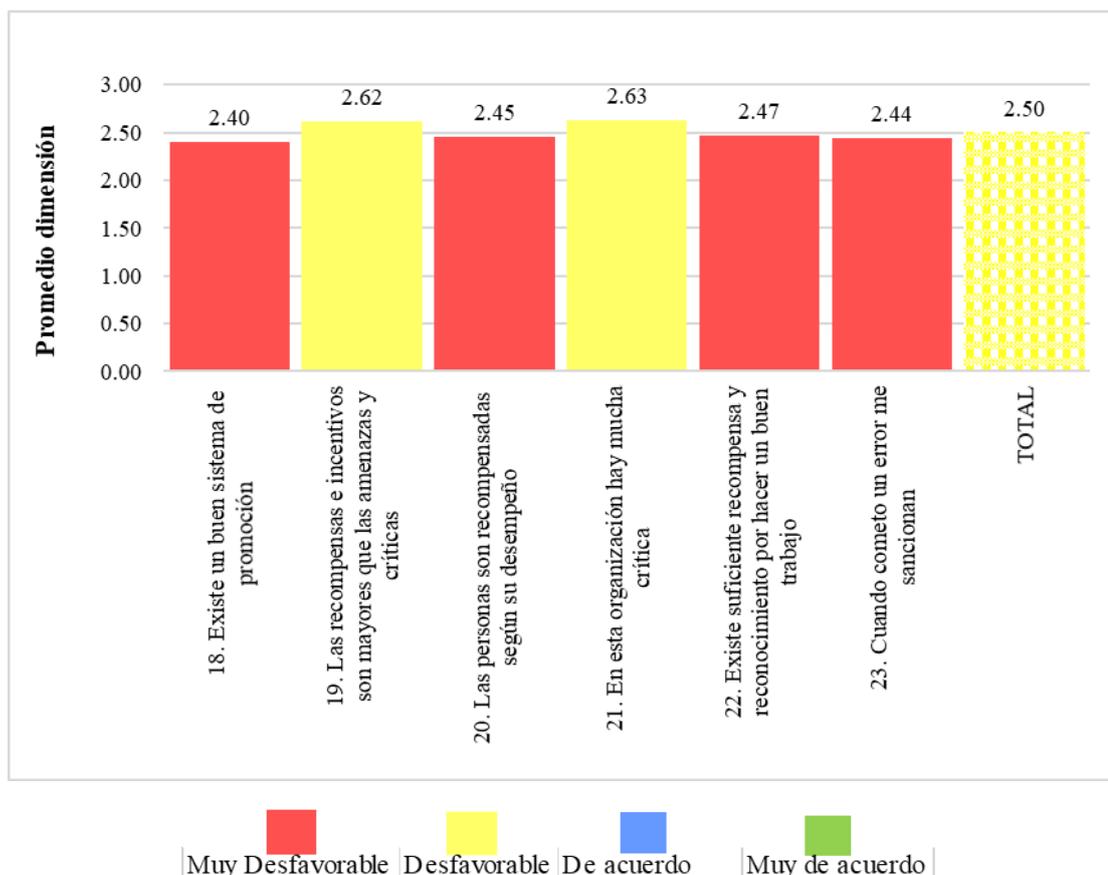
Preguntas dimensión Recompensa	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta percepción refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

**Figura 10.- Dimensión Recompensa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

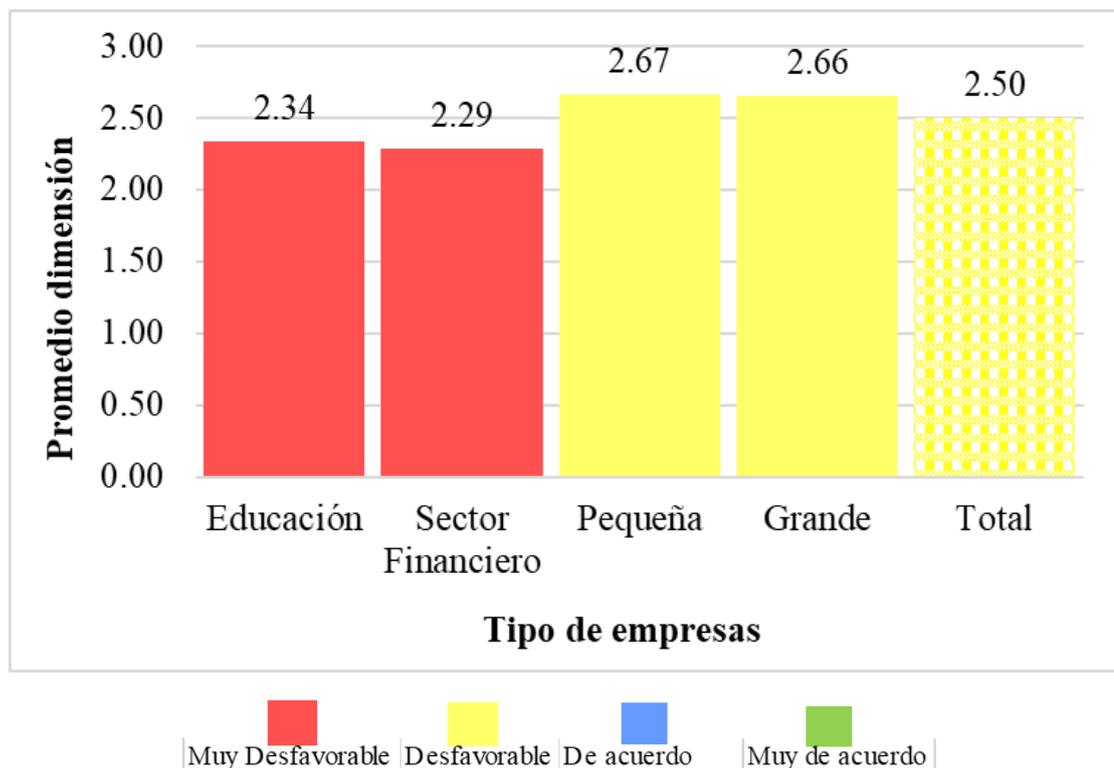
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 10. se presenta la dimensión Recompensa, ( $\bar{x} = 2.50$ ,  $DE = 0.67$ ), ubicándose dentro del rango desfavorable, esto implica que existen pocos o no existen incentivos por un trabajo bien hecho, no se reconoce el esfuerzo por los trabajos realizados adecuadamente, se generan más castigos que recompensas, es decir, existen sanciones y críticas ante los errores cometidos, que implica que la inexistencia de un sistema de retroalimentación.

Al realizar el análisis correspondiente se observa que cuatro de las seis preguntas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de muy desfavorable (pregunta 18:  $\bar{x} = 2.40$ ,  $DE = 0.90$ , pregunta 20:  $\bar{x} = 2.45$ ,  $DE = 0.83$ , pregunta 22:  $\bar{x} = 2.47$ ,  $DE = 0.82$ , y pregunta 23:  $\bar{x} = 2.44$ ,  $DE = 0.829$ ), muestra que los trabajadores no son recompensados por un buen desempeño en sus actividades, no existe el reconocimiento por una buena labor, son sancionadas cuando se cometen errores y refleja que las

posibilidades de ascender a un mejor puesto de trabajo son casi inexistentes, por lo que existe un alto grado de desmotivación en el personal; posteriormente, dos de las seis preguntas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de desfavorable (pregunta 19:  $\bar{x} = 2.62$ ,  $DE = 0.82$ , y pregunta 21:  $\bar{x} = 2,63$ ,  $DE = 0.82$ ), lo que indica que existe un alto nivel de críticas dentro de la organización, las cuales son al reconocimiento de un buen desempeño.

**Figura 11.- Dimensión Recompensa por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 11. se realiza un análisis de la dimensión Recompensa por tipo de empresa, observándose que los grupos se encuentran en los rangos de muy desfavorable y desfavorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de sector Financiero ( $\bar{x} = 2.29$ ,  $DE = 0.54$ ) y el más alto en Pequeña empresa ( $\bar{x} = 2.66$ ,  $DE = 0.64$ ). Por lo que, en términos generales, en las empresas no existe un adecuado manejo de sistemas de recompensa; sin embargo, en el sector financiero y educación se refleja una inexistencia de recompensas y reconocimiento y se propicia un ambiente de sanciones y castigos. Por otro lado, los demás tipos de empresas,

presentan falencias a la hora de reconocer la labor de los trabajadores, además existen más sanciones que recompensas.

### 3.1.4 Análisis Dimensión Desafío o Riesgos

La dimensión Desafíos o Riesgo, está conformada por las siguientes cinco preguntas:

**Tabla 8.- Dimensión Riesgo**

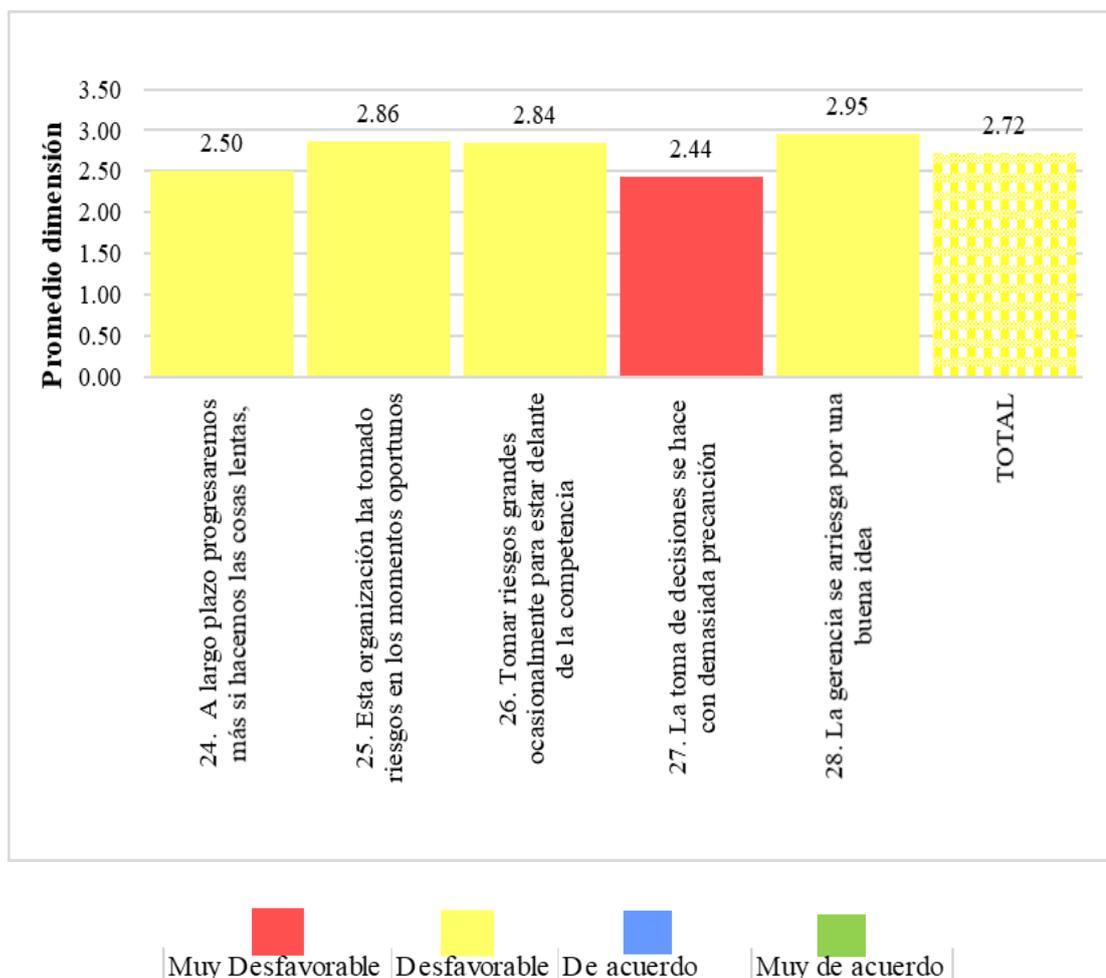
Preguntas dimensión Riesgo	
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante 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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión mide los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

**Figura 12.- Dimensión Desafío**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

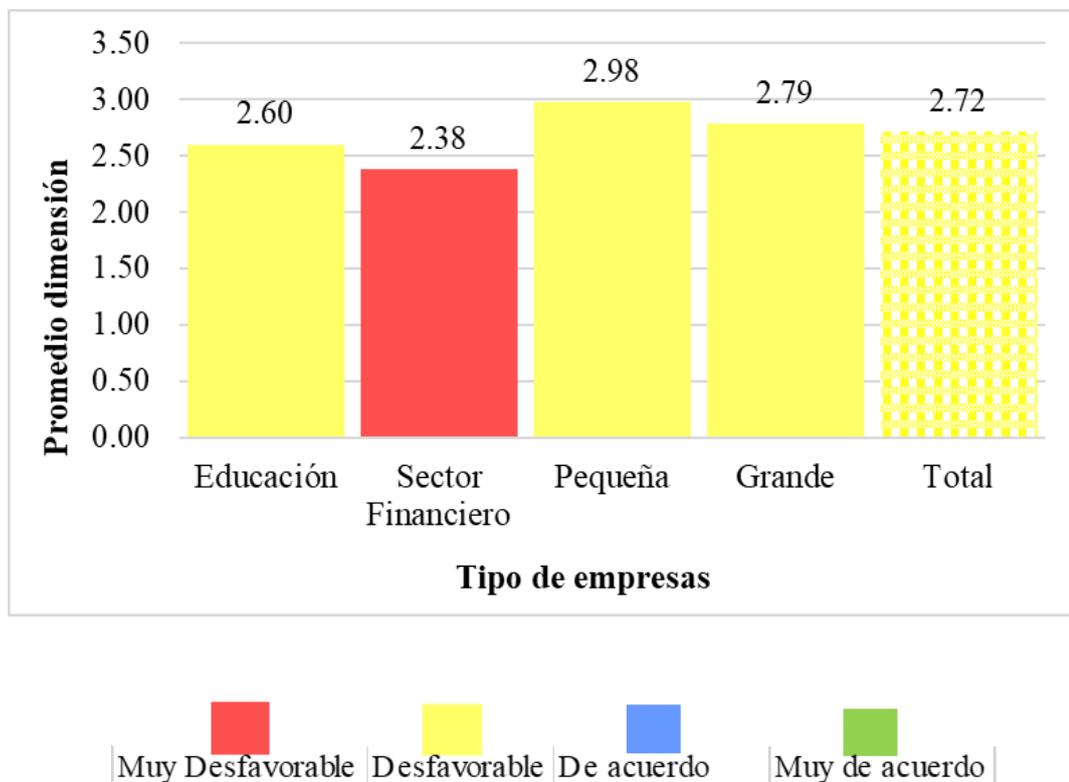
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 12. se presenta la dimensión Desafío, que obtuvo un promedio total de 2.72, con un Desviación estándar de 0.62, ubicándose dentro del rango desfavorable, reflejando la carencia para la creación de riesgos en los distintos niveles de la organización, no solamente a nivel gerencial, lo que no permite asumir retos, generando una pérdida de motivación y de la conducta asociada al logro y a la consecución de objetivos, para ello se resalta que existe una filosofía de disminución de fallas, es decir las labores se debe realizar con cautela y con base a lo establecido.

En esta dimensión se observándose que una de las cinco preguntas obtiene un puntaje promedio que la ubica en el rango de muy desfavorable (pregunta 27:  $\bar{x} = 2.44$ ,  $DE = 0.84$ ), esta pregunta muestra la importancia de mantener la cautela durante la

toma de decisiones para lograr ser eficaces ; posteriormente, cuatro de las cinco preguntas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de desfavorable ( pregunta 24:  $\bar{x}= 2.50$ ,  $DE = 0.83$ , pregunta 25:  $\bar{x} = 2.86$ ,  $DE = 0.72$ , pregunta 26:  $\bar{x}= 2.84$ ,  $DE = 0.76$ , y pregunta 28  $\bar{x}= 2.95$ ,  $DE = 0.72$ ), muestra que dentro de las empresas no se toman riesgos de manera oportuna que permitan posicionarse sobre la competencia, además, por parte de la gerencia no se toman riesgos y se prefieren hacer las cosas de manera reservada.

**Figura 13.- Dimensión Desafío por tipo de empresas**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 13 se realiza un análisis de la dimensión Desafío por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en los rangos de muy desfavorable y desfavorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de sector Financiero ( $\bar{x} = 2.38$ ,  $DE = 0.34$ ) y el más alto en Pequeña empresa ( $\bar{x} = 2.98$ ,  $DE = 0.76$ ), manifestando que existe una filosofía de aversión al riesgo, que es más marcada en el sector financiero.

### 3.1.5 Análisis Dimensión Relaciones/Calor

La dimensión Relaciones/Calor, está conformada por las siguientes cinco preguntas:

**Tabla 9.- Preguntas dimensión Relaciones/Calor**

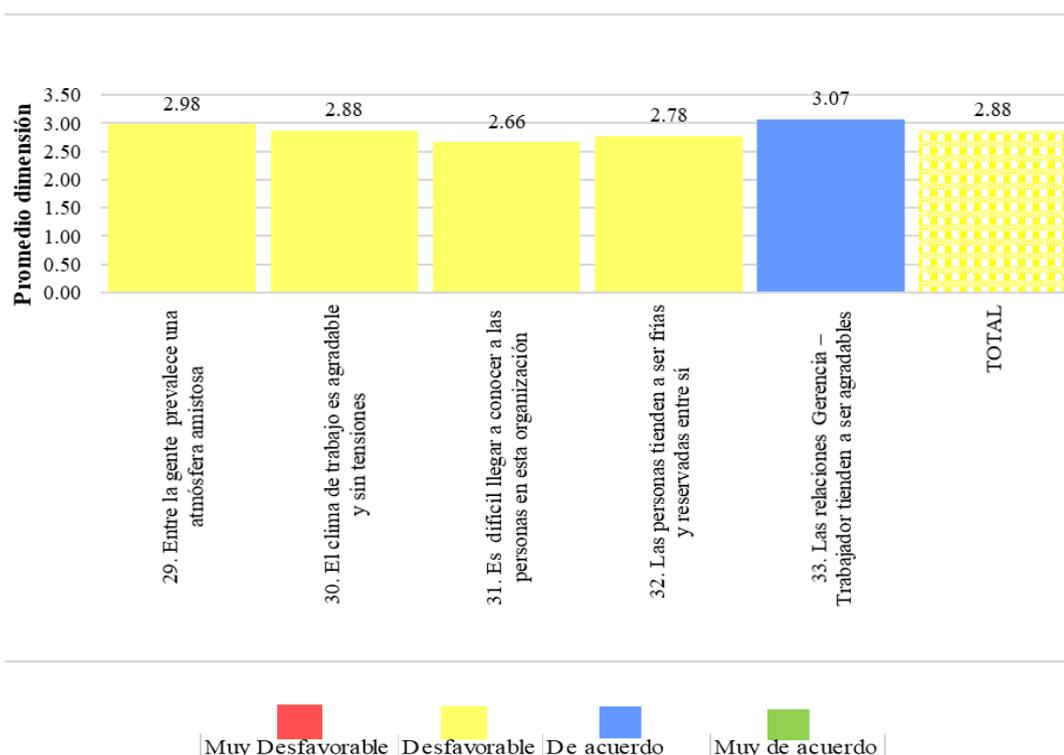
Preguntas dimensión Relaciones/Calor	
<b>29</b>	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
<b>30</b>	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
<b>31</b>	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
<b>32</b>	Las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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión hace referencia a las percepciones de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

**Figura 14.- Dimensión Relaciones/Calor**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

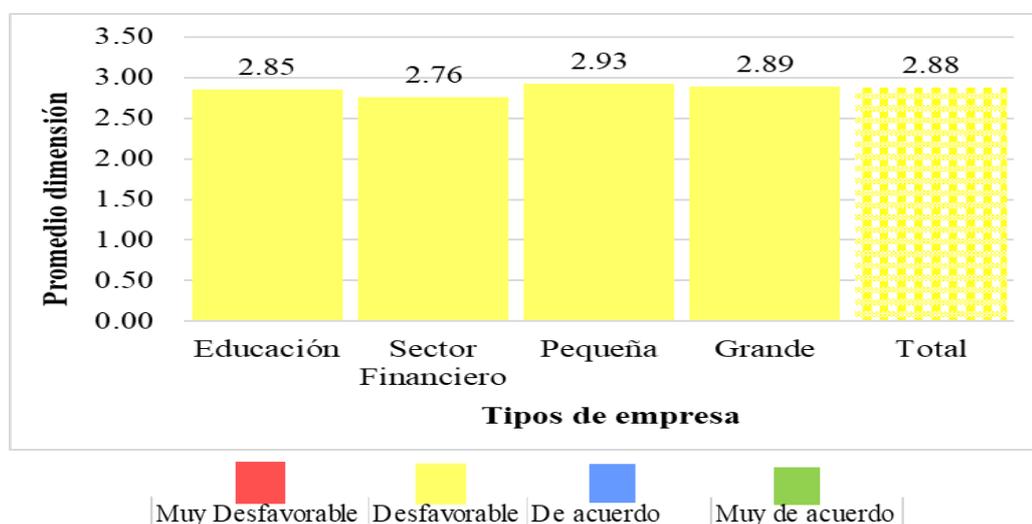
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 14. se presenta la dimensión Relaciones/Calor, con un promedio de 2.88 y una desviación estándar de 0.65, ubicándose dentro de un rango desfavorable, en donde, se logra determinar que dentro las organizaciones las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí, lo cual implica que no existe un ambiente de trabajo amistoso y agradable entre compañeros de trabajo, esto podría generar que las labores se desempeñen bajo tensiones entre compañeros; la Gerencia no incentiva a la integración entre compañeros de trabajo.

En esta dimensión se observa que cuatro de las cinco preguntas obtiene un puntaje promedio que la ubica en el rango de desfavorable (pregunta 29  $\bar{x}$ = 2.98,  $DE$  = 0.77, pregunta 30:  $\bar{x}$ = 2.88,  $DE$  = 0.83, pregunta 31:  $\bar{x}$ = 2.64,  $DE$  = 0.84 y pregunta 32:  $\bar{x}$ = 2.78,  $DE$  = 0.78), estas preguntas muestran que dentro de las organizaciones no existe un ambiente de trabajo agradable, al contrario, presentan un ambiente bajo tensiones, las personas son muy reservadas, por lo que es difícil llegar a conocerlas ; una de las cinco preguntas obtiene un puntaje promedio que la ubica en el rango de acuerdo

(pregunta 33:  $\bar{x} = 3.07$ ,  $DE = 0.75$ ), esta muestra que las relaciones dentro de las empresas son buenas entre subordinados y jefes, mas no, entre compañeros de trabajo.

**Figura 15.- Dimensión Relaciones/Calor por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 15 se realiza un análisis de la dimensión Relaciones/Calor por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en el rango desfavorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de sector Financiero ( $\bar{x} = 2.76$ ,  $DE = 0.61$ ) y el más alto en Pequeña empresa ( $\bar{x} = 2.93$ ,  $DE = 0.69$ ), esto enseñando que se mantiene una filosofía de trabajo individual, ante el trabajo cooperativo.

### 3.1.6 Análisis Dimensión Estándares de Desempeño

La dimensión Estándares de Desempeño, está conformada por las siguientes seis preguntas:

**Tabla 10.- Preguntas dimensión Estándares de desempeño**

---

Preguntas dimensión Estándares de desempeño
<b>34</b> En esta organización se exige un rendimiento alto

---

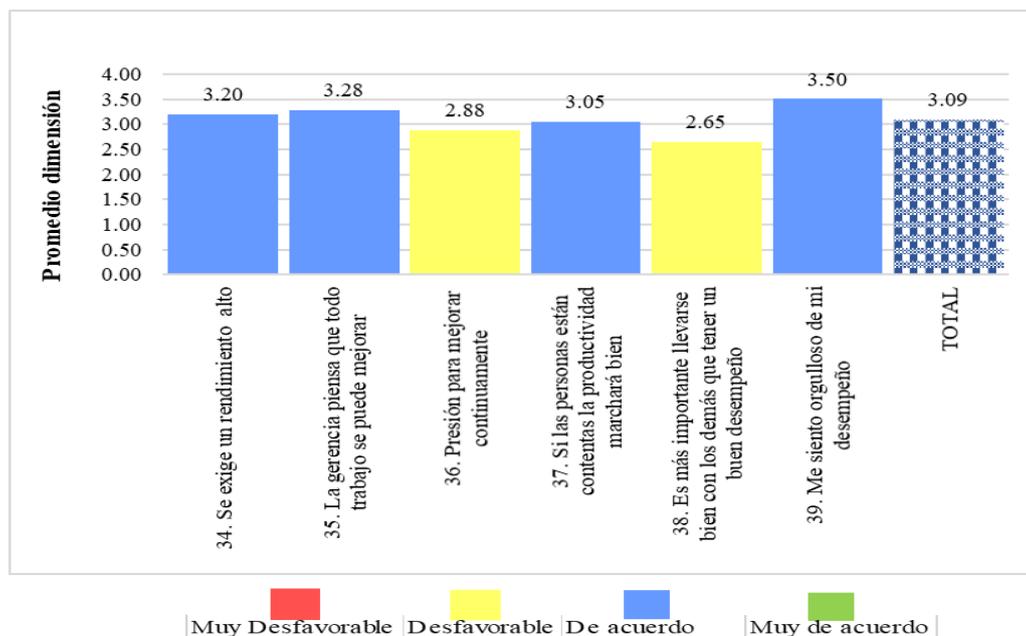
- 
- 35 La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
- 
- 36 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
- 
- 37 La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien
- 
- 38 Aquí es más importante llevarse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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

**Figura 16.- Dimensión Estándares de Desempeño**



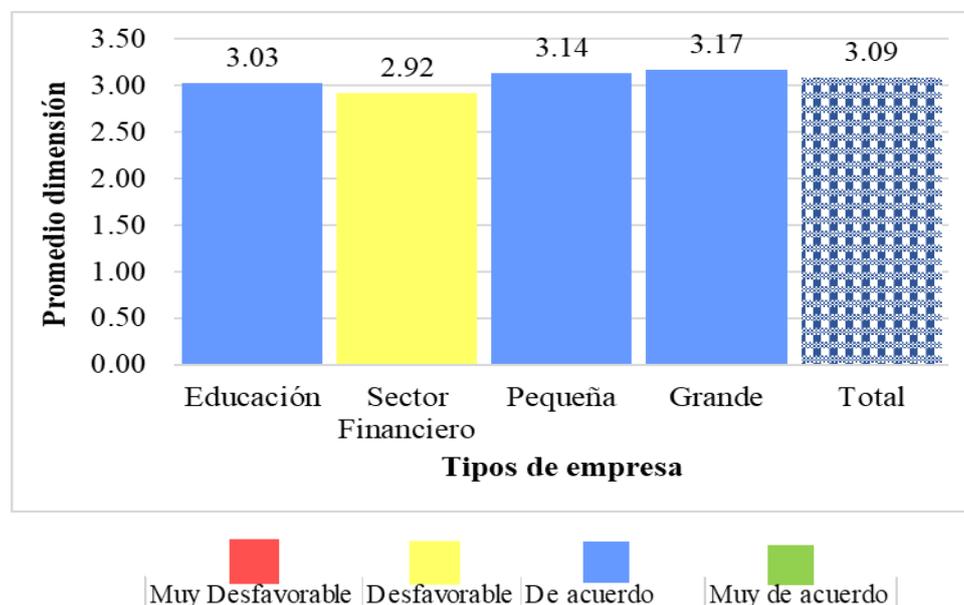
**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas.

En la figura 16 se presenta la dimensión Estándares de Desempeño, que obtuvo un promedio total de 3.09 y una desviación estándar de 0.53 que recae en un rango de acuerdo, esto quiere decir que en la empresa se presenta un alto rendimiento.

Para el análisis de esta dimensión se obtuvo que dos de las seis preguntas obtiene un puntaje promedio, que se ubica en el rango de desfavorable (pregunta 36:  $\bar{x}$ = 2.88,  $DE$  = 0.82 y pregunta 38:  $\bar{x}$ = 2.65,  $DE$  = 0.84), lo que implica que existen una presión para mejorar el rendimiento personal y colectivo, existen falencias al momento de la retroalimentación, como ha sido mencionado previamente, además, los Gerentes se enfocan más en el desempeño que en las relaciones interpersonales; posteriormente, cuatro de las seis preguntas obtienen un puntaje promedio, que se ubican en el rango de acuerdo (pregunta 34:  $\bar{x}$ = 2.98,  $DE$  = 0.65, pregunta 35:  $\bar{x}$ = 2.88,  $DE$  =0.61, pregunta 37:  $\bar{x}$ = 2.64,  $DE$  =0.764 y pregunta 39:  $\bar{x}$ = 2.78,  $DE$  = 0.65), mostrando que para las labores existe una alta exigencia en desempeñar un buen trabajo, también se recalca que todas las actividades siempre pueden ser mejoradas y que la gerencia se enfoca en que exista un desempeño eficiente en las labores.

**Figura 17.- Dimensión Estándares de Desempeño por tipo de empresas**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 17 se realiza un análisis de la dimensión Estándares de Desempeño por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en el rango de acuerdo; lo que significa que recalcan la importancia de recibir metas

implícitas y explícitas, así como cumplir normas de desempeño, la Pequeña empresa ( $\bar{x} = 3.14, DE = 0.59$ ) presenta el promedio más alto. Sin embargo, el sector Financiero se ubica en un rango desfavorable con un promedio de 2.92 y una desviación estándar de 0.28, se puede observar una notable deficiencia en esta dimensión, debido a que no existe presión para mejorar el desempeño, el personal con alta capacidad de poder no tiene motivación por altas exigencias, a menos que esto implique la consecución de reconocimiento y estatus que los conlleve a obtener mayor control y poder

### 3.1.7 Análisis Dimensión Cooperación o Apoyo

La dimensión Cooperación o Apoyo, está conformada por las siguientes cinco preguntas:

**Tabla 11.- Preguntas dimensión Cooperación o Apoyo**

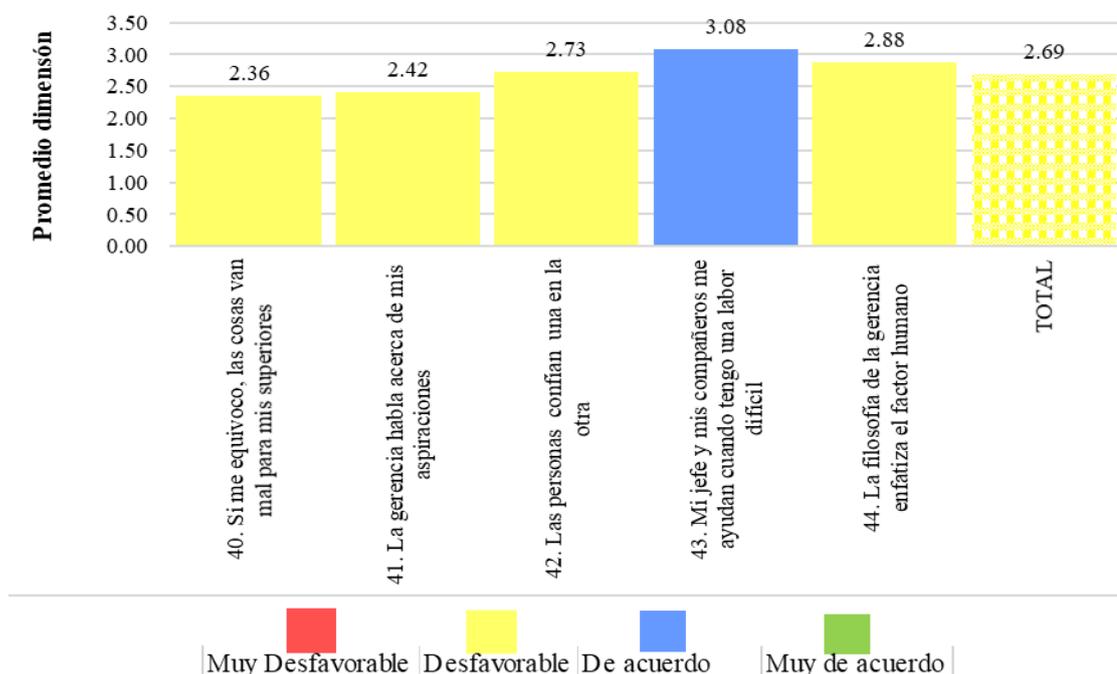
Preguntas dimensión Apoyo	
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión muestra las percepciones de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

**Figura 18.- Dimensión Cooperación**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

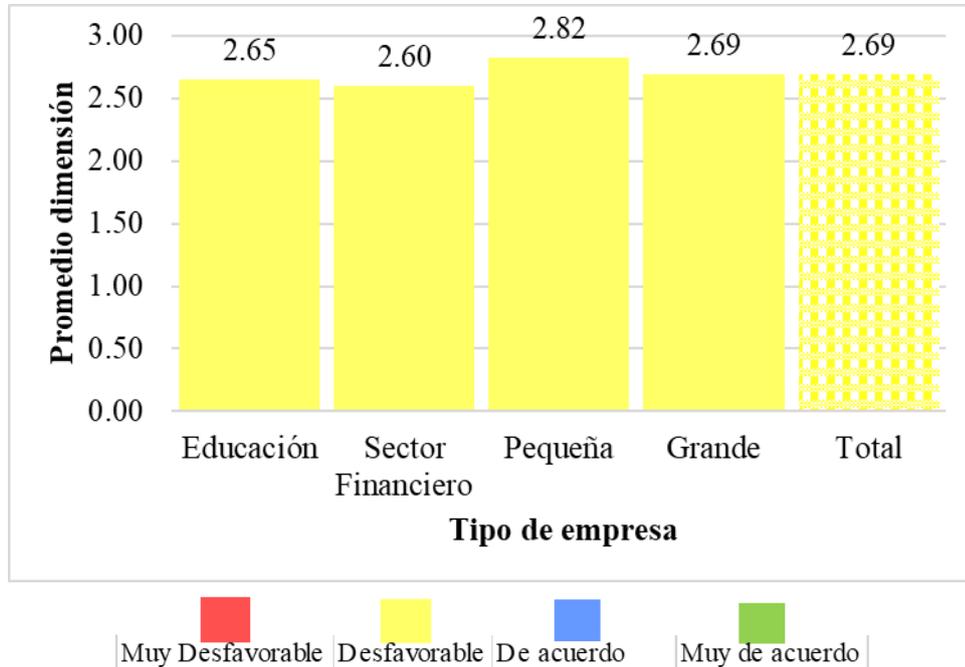
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 18 se presenta la dimensión Cooperación, que obtuvo un promedio total de 2,69 y una desviación estándar de 0.62, ubicándose dentro del rango desfavorable, por lo tanto, no se percibe un espíritu de ayuda en las empresas, tanto desde niveles superiores como inferiores, además los supervisores y jefes no hacen énfasis en el factor humano, existe poca confianza entre los miembros del personal y no se tiene en cuenta las aspiraciones del mismo.

Dentro de esta dimensión se realiza un análisis de cada una de las preguntas que la conforma, observándose que cuatro de las cinco preguntas obtiene un puntaje promedio, que la ubica en el rango desfavorable (pregunta 40:  $\bar{x} = 2.36$ ,  $DE = 0.78$ , pregunta 41:  $\bar{x} = 2.42$ ,  $DE = 0.83$ , pregunta 42:  $\bar{x} = 2.73$ ,  $DE = 0.74$  y pregunta 44:  $\bar{x} = 2.88$ ,  $DE = 0.77$ ), implicando que no se da un nivel de confianza alto entre las personas, las aspiraciones de los trabajadores no son tomadas en cuenta, por lo que, dentro de las empresas no se da un alto énfasis en el factor humano; posteriormente, una de las cinco preguntas obtiene un puntaje promedio que la ubica en el rango de

acuerdo (pregunta 43:  $\bar{x}$ = 3.08,  $DE$  = 0.72), que hace referencia a el grado de cooperación entre trabajadores y altos mandos.

**Figura 19.- Dimensión Cooperación por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 19 se realiza un análisis de la dimensión Cooperación por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en el rango desfavorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de sector Financiero ( $\bar{x}$  = 2.60,  $DE$  = 0.51 ) y el más alto en Pequeña empresa ( $\bar{x}$  = 2.82,  $DE$  = 0.65), en términos generales, en la muestra de empresas, existe una notable deficiencia en esta dimensión, debido que existe una ausencia en el desarrollo de aspiraciones, percepciones del factor humano y se manifiesta falta de confianza entre los miembros de las organizaciones. Además, que si existen equivocaciones la responsabilidad recae totalmente en el trabajador

### 3.1.8 Análisis Dimensión Conflicto

La dimensión Conflicto, está conformada por las siguientes cinco preguntas:

**Tabla 12.- Preguntas dimensión Conflicto**

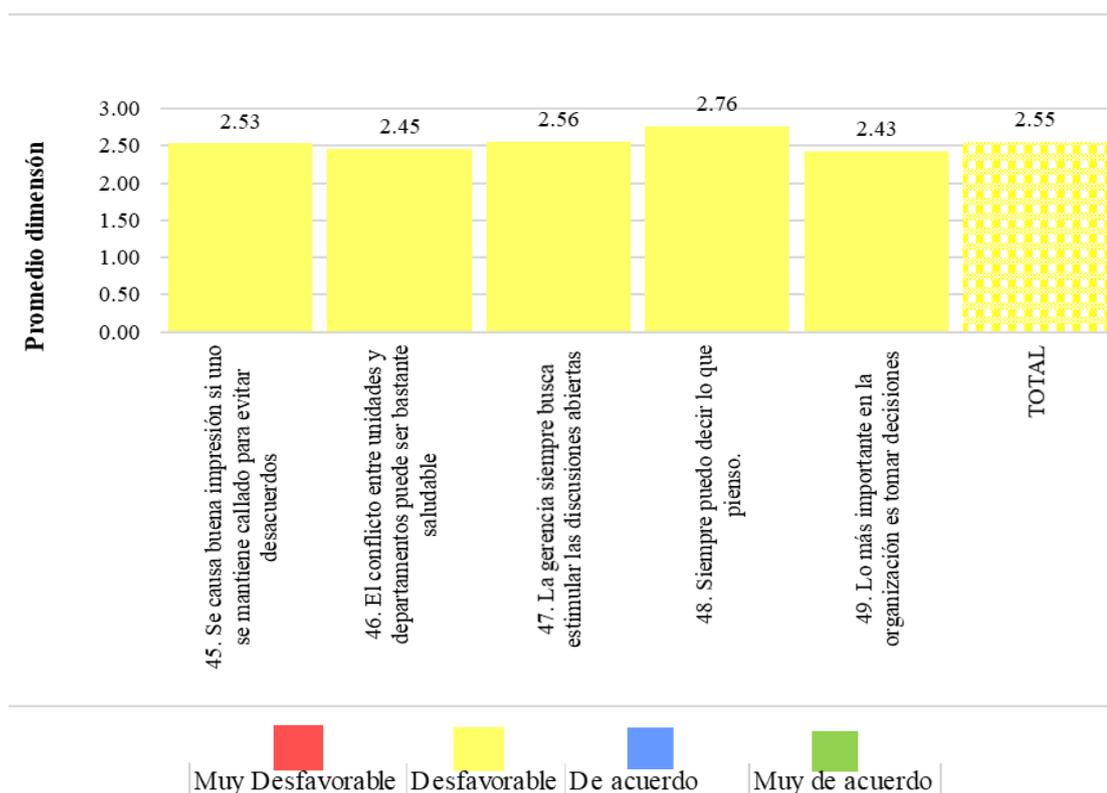
<b>Preguntas dimensión Conflicto</b>	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones 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

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión muestra la percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

**Figura 20.- Dimensión Conflicto**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

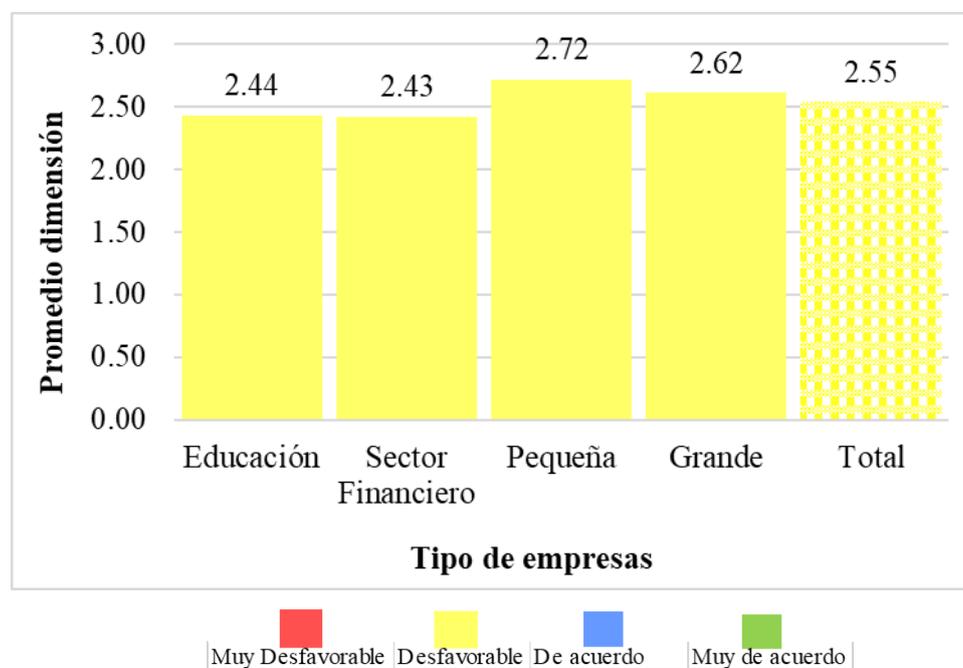
*Nota:* Realizado con una base de 592 respuestas

En la figura 20 se presenta la dimensión Conflicto, que obtuvo un promedio total de 2.53 y una desviación estándar de 0.64, ubicándose dentro del rango desfavorable, refleja que en las organizaciones no se puede dar la aceptación de opiniones distintas, para la búsqueda de soluciones a distintos problemas. Se evaden los problemas, lo que puede implicar una desventaja desde el punto de vista de la organización, así como de la salud mental del trabajador, esto revela que no se puede decir lo que se piensa, sin represalias.

Para esta dimensión se observa que cuatro de las cinco preguntas obtienen un puntaje promedio que las ubica en el rango de desfavorable (pregunta 45:  $\bar{x}= 2.53$ ,  $DE =0.82$ , pregunta 46:  $\bar{x}= 2.45$ ,  $DE = 0.80$ , pregunta 47:  $\bar{x}= 2.56$ ,  $DE = 1.12$ , pregunta 48:  $\bar{x}= 2.76$ ,  $DE = 0.80$ ,y pregunta 49:  $\bar{x}= 2.43$ ,  $DE = 0.78$ ), lo que representa que en las organizaciones los trabajadores se mantienen callados para evitar desacuerdos, se evaden los problemas, la complejidad en el proceso de toma de decisiones y los

trabajadores no pueden expresarse libremente, por lo que, no se mantiene una comunicación oportuna.

**Figura 21.- Dimensión Conflicto por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 21 se realiza un análisis de la dimensión Conflicto por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en el rango desfavorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de sector Financiero ( $\bar{x} = 2.43$ ,  $DE = 0.55$ ) y el más alto en Pequeña empresa ( $\bar{x} = 2.72$ ,  $DE = 0.63$ ), existe una notable deficiencia en esta dimensión debido a que las organizaciones no están abiertas para recibir sugerencias por parte de sus trabajadores, además es importante recalcar que no existe confianza entre los miembros de la organización, ni una estimulación a discusiones abiertas que permitan disminuir el conflicto que se puede dar entre departamentos.

### 3.1.9 Análisis Dimensión Identidad

La dimensión Identidad, está conformada por las siguientes cuatro preguntas:

**Tabla 13.- Pregntas dimensión Identidad**

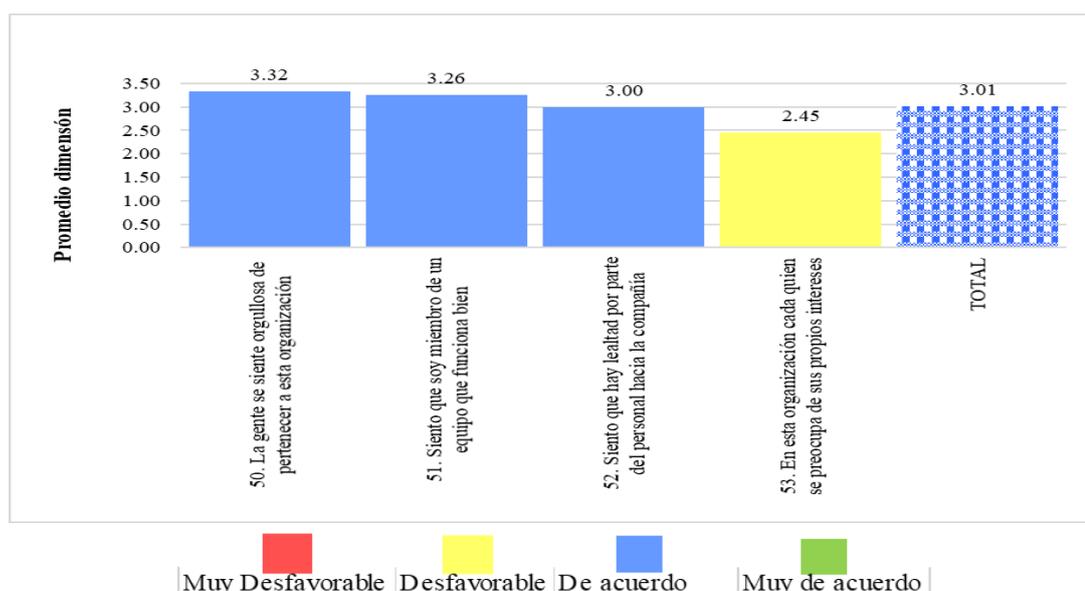
Preguntas dimensión Identidad	
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

**Fuente:** Cuestionario de Litwin & Stringer (1968)

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Esta dimensión refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Figura 22.- Dimensión Identidad**



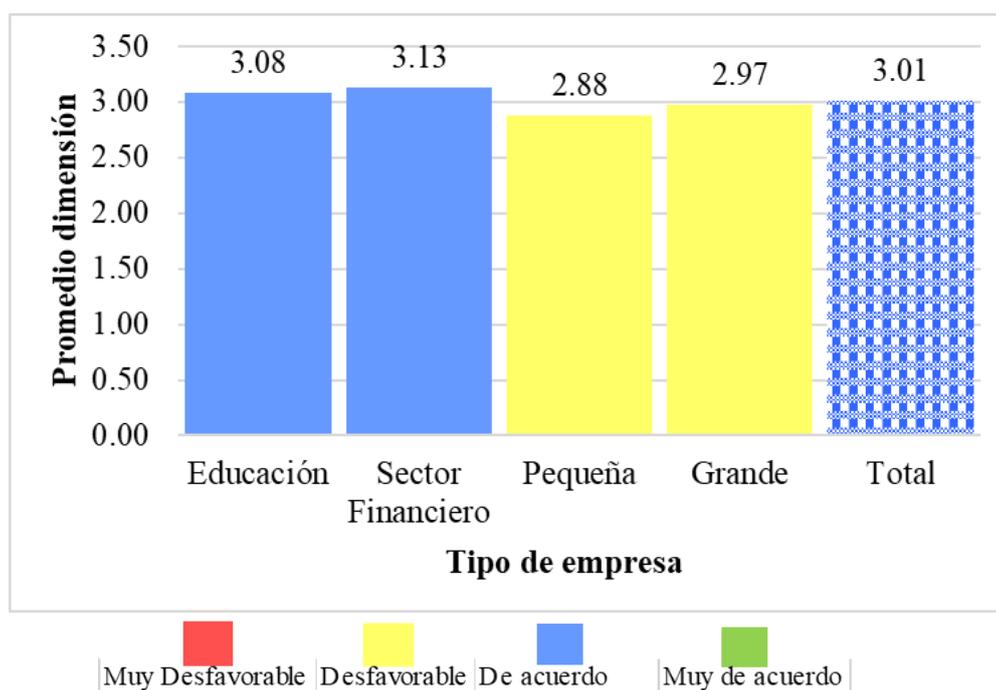
**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Realizado con una base de 592 respuestas, a excepción de la pregunta 52 y 53, las cuales fueron realizada considerando 577 respuestas.

En la figura 22. se presenta la dimensión Identidad, que obtuvo un promedio total de 3.01 y una desviación estándar de 0.63, ubicándose dentro del rango favorable, lo que implica que los trabajadores tienen un buen sentido de pertenencia hacia la organización a la que pertenecen y existen intereses colectivos entre los miembros de las organizaciones.

Dentro de esta dimensión se realiza un análisis de cada una de las preguntas que la conforma, observándose que una de las cuatro preguntas obtiene un puntaje promedio que las ubica en el rango desfavorable (pregunta 53  $\bar{x}$ = 2.45,  $DE$  = 0.88), se puede interpretar que dentro de las organizaciones los trabajadores se preocupan por sus intereses; existe tres preguntas que recaen en el grado de acuerdo (pregunta 50:  $\bar{x}$ = 3.32,  $DE$  = 0.68, pregunta 51:  $\bar{x}$ = 3.26,  $DE$  = 0.71 y pregunta 52:  $\bar{x}$ = 3,  $DE$  = 0.78), se puede interpretar que en las organizaciones existe un buen sentido de pertenencia y lealtad por parte de los trabajadores.

**Figura 23.- Dimensión Identidad por tipo de empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 23 se realiza un análisis de la dimensión Identidad por tipo de empresa, observándose que los grupos presentan promedios que recaen en el rango favorable, en donde, el puntaje promedio más bajo se encuentra en la clasificación de Pequeña Empresa ( $\bar{x}$  = 2.88,  $DE$  = 0.66) y el más alto en el Sector Financiero ( $\bar{x}$  = 3.13,

$DE = 0.52$ ), lo que muestra que los trabajadores poseen un buen sentido de pertenencia y se sienten identificados con la organización, caso contrario sucede para las empresas pequeñas y grandes, en las cuales no existen un grado de identificación, ni lealtad, sienten que son miembros de un equipo que no funciona de la manera correcta.

### 3.2 Análisis General Comparativo por dimensiones

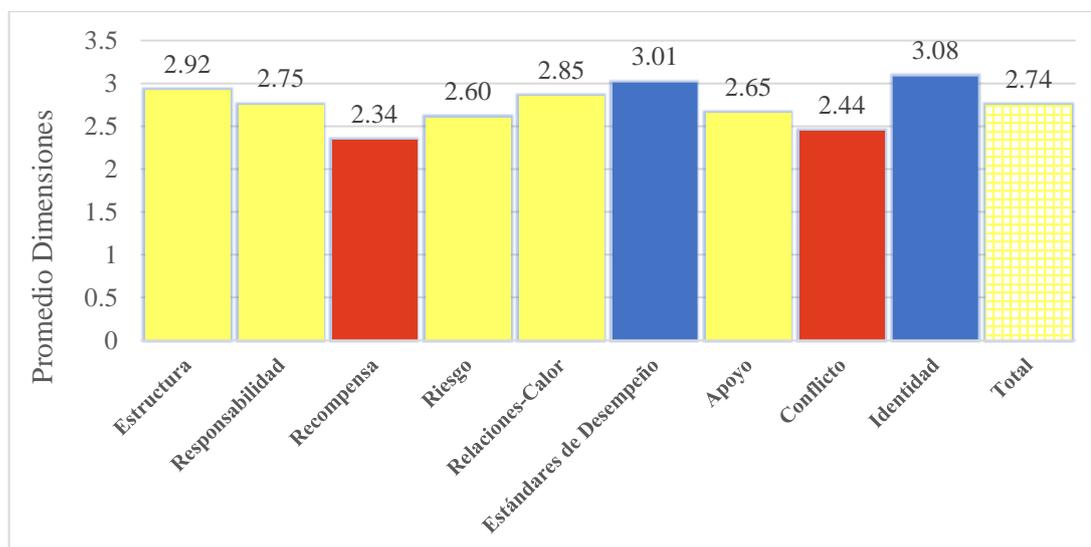
Para el análisis de resultados se consideraron las siguientes ponderaciones:

**Tabla 14.- Rangos y Criterios**

Color	Rangos	Criterios
	0 a 2.5	Muy Desfavorable
	2.5 a 2.9	Desfavorable
	3.00 a 3.5	De acuerdo
	3.5 a 4	Muy de acuerdo

#### 3.2.1 Análisis Comparativo Sector Educación

**Figura 24.- Dimensiones sector Educación**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

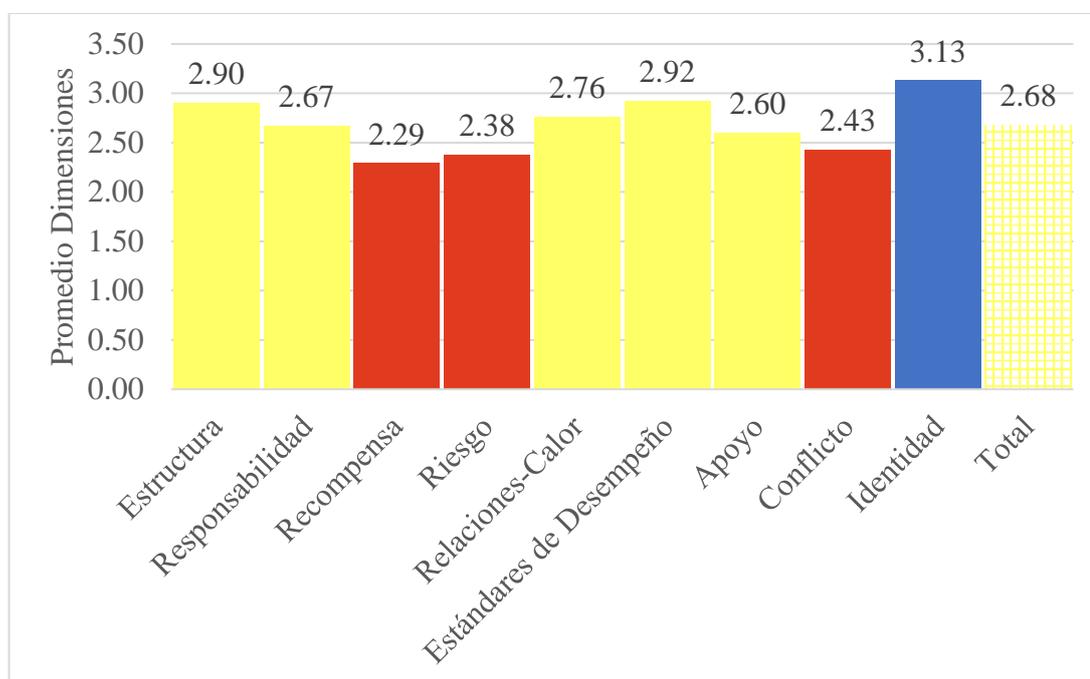
En la figura 24. se presenta al sector de educación que obtuvo un promedio total de 2.74 y una desviación estándar de 0.65, ubicándose dentro del rango desfavorable, que refleja que el personal no está satisfecho con el ambiente laboral en el que se encuentran desempeñando sus actividades, además la evaluación de clima

organizacional puede indicar que el nivel de desempeño de los trabajadores es bajo, debido al entorno. Al evaluar cada una de las dimensiones de este sector, se puede observar que dos de las nueve dimensiones están dentro de un rango muy desfavorable (dimensión recompensa:  $\bar{x}= 2.34$ ,  $DE =0.79$  y dimensión conflicto  $\bar{x}= 2.44$ ,  $DE = 0.72$ ), indicando que la percepción en cuanto a la recompensa que se recibe ante el esfuerzo realizado, no existe, por lo que, no se da una motivación para los trabajadores a desarrollar un mejor desempeño; además las reacciones ante crisis dentro de las empresas no es eficaz, es decir, no existe un manejo adecuado de los problemas por parte de los superiores para resolver discrepancias entre los trabajadores. Por otra parte, cinco de las nueve dimensiones (dimensión estructura  $\bar{x}= 2.92$ ,  $DE = 0.65$ , dimensión responsabilidad  $\bar{x}= 2.75$ ,  $DE = 0.72$ , dimensión riesgo  $\bar{x}= 2.60$ ,  $DE = 0.65$ , dimensión relaciones-calor  $\bar{x}= 2.85$ ,  $DE = 0.72$  y dimensión apoyo  $\bar{x}= 2.65$ ,  $DE = 0.70$ ), se encuentran dentro del rango desfavorable mostrando que los trabajadores se encuentran condicionados sobre la percepción que tienen sobre su trabajo, esto es, existe un claro establecimiento de estructuras jerárquicas, los trabajadores no poseen una autonomía completa sobre sus actividades, el compromiso hacia la consecución de resultados es bajo o inexistente, no se asumen riesgos para alcanzar objetivos y no existe un apoyo mutuo entre el personal para alcanzar logros grupales. Finalmente, dos de las nueve dimensiones se hallan en un rango favorable (dimensión estándares de desempeño  $\bar{x}= 2.75$ ,  $DE =0.62$  y dimensión identidad  $\bar{x}= 3.08$ ,  $DE = 0.67$ ), demostrando que dentro del sector de educación los parámetros establecidos de niveles de rendimiento se encuentran claramente definidos y además el personal se encuentra comprometido en su labor, en las organizaciones.

Al realizar el contraste de hipótesis utilizando la prueba de Kruskal-Wallis ( $\chi^2=241.96$ ,  $gl=8$ ),  $p<0.05$ , se concluye que las diferencias en las calificaciones obtenidas en cada dimensión son estadísticamente significativas, es decir, que las calificaciones obtenidas en Estándares de Desempeño e Identidad son mayores a los promedios de las otras dimensiones, concluyendo que estas dos dimensiones son las mejores evaluadas.

### 3.2.2 Análisis Comparativo Sector Financiero

**Figura 25.- Dimensiones sector Financiero**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

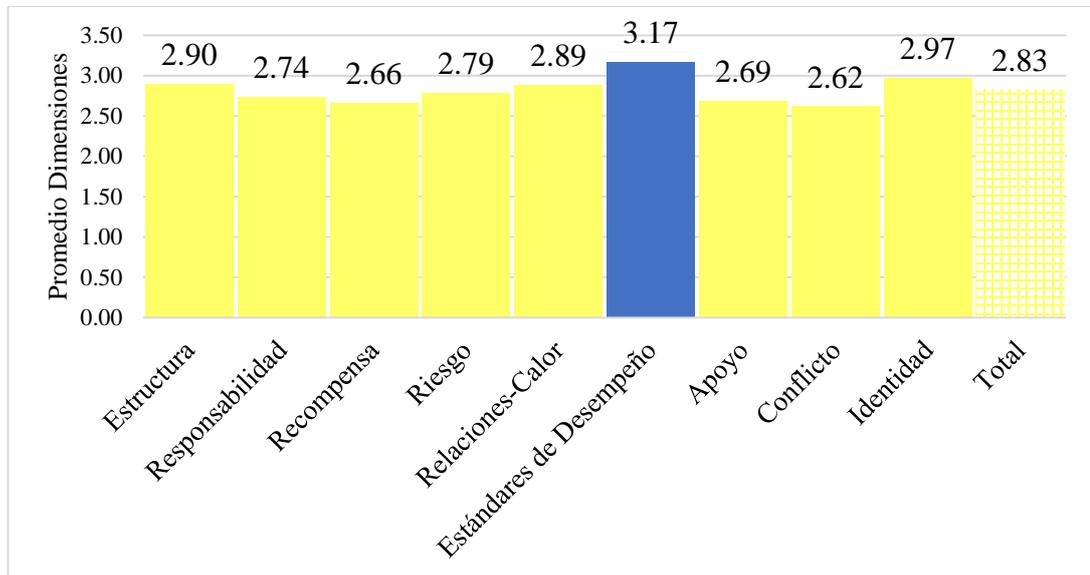
En la figura 25. se muestran los promedios por dimensión del sector de educación y un promedio total a nivel global de estas, siendo el valor de este de 2.68, y una desviación estándar de 0.36, estableciéndose dentro de un rango desfavorable, enseñando que el personal que trabaja dentro de este sector no trabaja en conjunto para el cumplimiento de los objetivos deseados, es decir, no existe un enfoque en el bienestar de la compañía sino en el personal, generando esto una competitividad laboral debido a las altas exigencias que se generan en el ambiente laboral. En la evaluación de cada una de las dimensiones se puede establecer que tres de las nueve dimensiones se ubican dentro de un rango muy desfavorable (dimensión recompensa:  $\bar{x}= 2.29$ ,  $DE = 0.54$ , dimensión riesgo:  $\bar{x}= 2.38$ ,  $DE = 0.33$  y dimensión conflicto:  $\bar{x}= 2.43$ ,  $DE = 0.55$ ), reflejando que las personas no obtienen una recompensa ante un trabajo bien desempeñado, no se brinda una motivación para que se dé una mejoría laboral personal y grupal; además no se toman riesgos con el propósito de alcanzar objetivos empresariales que permitan llevar a la consecución de metas y existen problemas dentro de las organizaciones que no son solucionados adecuadamente, debido a que, existe un temor a enfrentar discrepancias tan pronto como surgen, porque

no hay una aceptación a opiniones distintas entre el personal. Por otro lado, cinco de las nueve dimensiones se encuentran en un rango desfavorable (dimensión estructura  $\bar{x}= 2.90$ ,  $DE = 0.36$ , dimensión responsabilidad  $\bar{x}= 2.67$ ,  $DE = 0.39$ , dimensión relaciones-calor  $\bar{x}= 2.76$ ,  $DE = 0.61$ , dimensión estándares de desempeño  $\bar{x}= 2.92$ ,  $DE = 0.28$  y dimensión apoyo  $\bar{x}= 2.60$ ,  $DE = 0.51$ ), esto establece que los trabajadores de las organizaciones, laboran dentro de un ambiente con una gran cantidad de reglas, limitaciones, procedimientos, desempeñándose este bajo un sistema formal y estructurado. Conjuntamente, se puede mencionar que las personas no sienten un ambiente de trabajo grato y que posea buenas relaciones personales, no se da un énfasis sobre las normas de rendimiento y no se da un espíritu de ayuda por parte de compañeros de trabajo, ni de los superiores, dándose una inexistencia de apoyo mutuo. Finalmente, una de las nueve dimensiones está dentro del rango favorable (dimensión identidad  $\bar{x}= 3.13$ ,  $DE = 0.52$ ), indicando que existe un alto nivel de pertenencia hacia la organización, donde, cada trabajador trata de tomar los objetivos empresariales como objetivos propios.

Al desarrollar la obtención del contraste de hipótesis, mediante el uso de la prueba de Kruskal-Wallis ( $\chi^2=73.46$ ,  $gl=8$ ),  $p<0.05$ , se pudo determinar que las diferencias en los valores de las calificaciones obtenidas para cada dimensión son estadísticamente significativas, esto es, que para la dimensión Identidad, el valor obtenido es superior a los promedios de las dimensiones restantes, lo que establece, que esta dimensión se considera como mejor evaluada dentro de este sector.

### 3.2.3 Análisis Comparativo Grande Empresa

Figura 26.- Dimensiones Grande Empresa



Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán

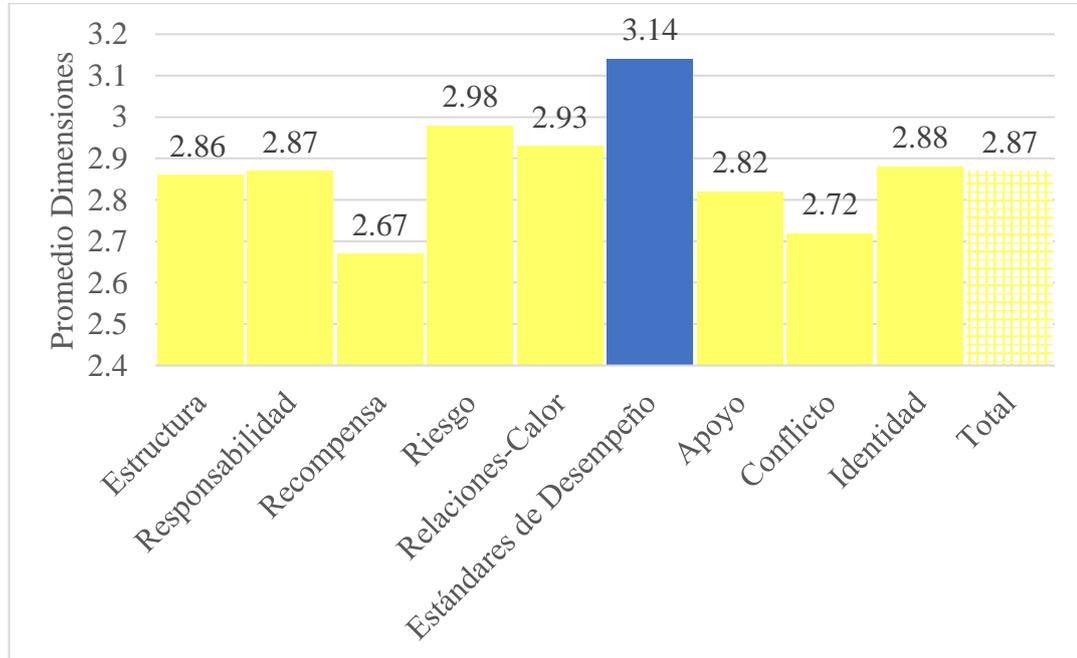
En la figura 26. se encuentran los promedios de las dimensiones del sector grande empresa, en donde se obtiene un promedio total de las dimensiones de 2.83 y una Desviación Estándar de 0.62, ubicándose este en un rango desfavorable, lo que indica que el personal se halla en un ambiente de alta complejidad en cuanto al desarrollo de sus actividades, con altas expectativas por parte de los superiores, causando un impacto en el rendimiento personal, que interfiere en la productividad. Para la evaluación de cada una de las dimensiones, se encuentra que ocho de las nueve dimensiones están en el rango desfavorable (dimensión estructura:  $\bar{x}= 2.90$ ,  $DE = 0.40$ , dimensión responsabilidad:  $\bar{x}= 2.74$ ,  $DE = 0.38$ , dimensión recompensa:  $\bar{x}= 2.66$ ,  $DE = 0.48$ , dimensión riesgo:  $\bar{x}= 2.79$ ,  $DE = 0.47$ , dimensión relaciones-calor:  $\bar{x}= 2.89$ ,  $DE = 0.54$ , dimensión apoyo:  $\bar{x}= 2.69$ ,  $DE = 0.49$ , dimensión conflicto:  $\bar{x}= 2.62$ ,  $DE = 0.51$ , y dimensión identidad.  $\bar{x}= 2.97$ ,  $DE = 0.58$ ), en donde estas, muestran que las organizaciones se agrupan y coordinan en cuanto a niveles jerárquicos, bajo sistemas formales y estructurados. Por otro lado, no se establecen grandes compromisos ante el logro de resultados, la recompensa ante una labor bien desempeñada es ausente, no se promueve el asumir riesgos con la finalidad de alcanzar objetivos planteados, no existen relaciones interpersonales, se da la ausencia de un ambiente de trabajo grato,

no hay una cooperación grupal, existen grandes discrepancias entre pensamientos y no hay un sentido de pertenencia por parte del personal hacia la organización. Finalmente, una de las nueve dimensiones se encuentra en un rango favorable (dimensión estándares de desempeño:  $\bar{x}= 3.17$ ,  $DE = 0.40$ ), lo que refleja que dentro de este tipo de organizaciones los trabajadores tienen claro los parámetros establecidos para el cumplimiento de sus actividades, siendo percibidos estos como justos y equitativos.

Al llevar a cabo prueba de hipótesis por medio del manejo de la prueba de Kruskal Wallis ( $\chi^2=234.39$ ,  $gl=8$ ),  $p<0.05$ , se establece que para cada dimensión, las diferencias de los distintos valores obtenidos en las calificaciones, son estadísticamente significativas, por lo tanto, para el sector de Grande Empresa, el valor de la dimensión Estándares de Desempeño es mayor a los promedios de las demás dimensiones, pudiéndose determinar que esta se puede considerar como la mejor evaluada, en comparación a las dimensiones restantes.

### 3.2.4 Análisis Comparativo Pequeña Empresa

**Figura 27.- Dimensiones Pequeña Empresa**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

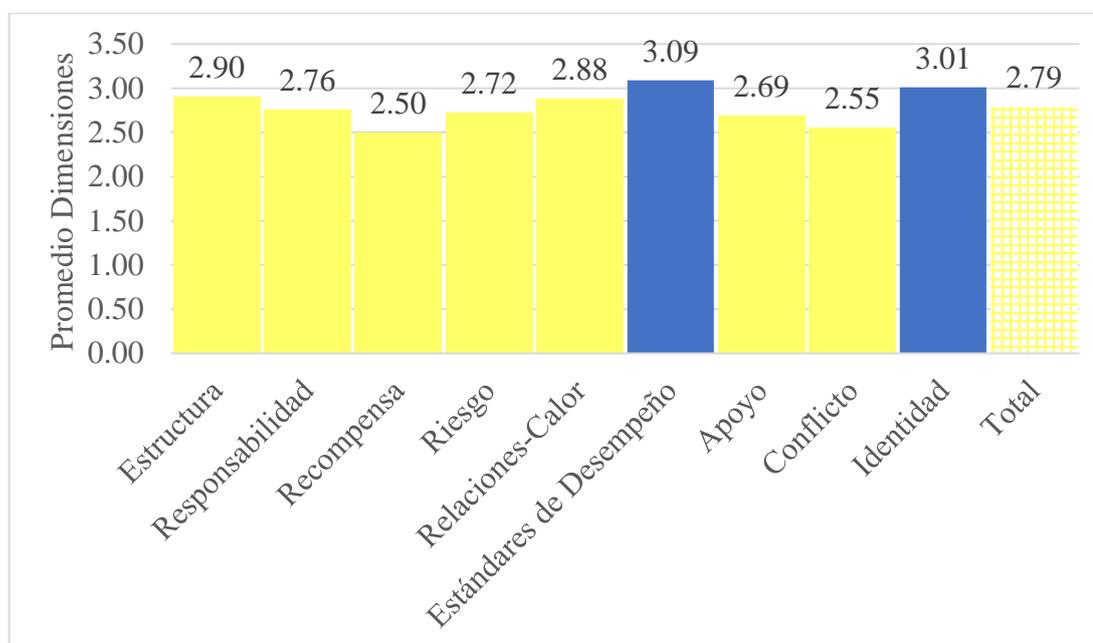
En la figura 27. Se presentan los promedios de las dimensiones del sector de pequeña empresa, en donde, el valor promedio total de las dimensiones es de 2.83 y una desviación estándar de 0.40, encontrándose este en un rango desfavorable, en donde, se puede establecer que dentro de este sector se tiene un ambiente laboral muy estructurado, es decir, las percepciones del personal se enfocan en un entorno con limitaciones y no en uno dinámico, generando que el desempeño de cada trabajador se base solo en desarrollar su trabajo bajo parámetros definidos. En cuanto a las dimensiones, ocho de las nueve, se hallan en un rango desfavorable (dimensión estructura:  $\bar{x}= 2.86$ ,  $DE = 0.62$ , dimensión responsabilidad:  $\bar{x}= 2.87$ ,  $DE = 0.69$ , dimensión recompensa:  $\bar{x}= 2.67$ ,  $DE = 0.64$ , dimensión riesgo:  $\bar{x}= 2.98$ ,  $DE = 0.76$ , dimensión relaciones-calor:  $\bar{x}= 2.93$ ,  $DE = 0.69$ , dimensión apoyo:  $\bar{x}= 2.82$ ,  $DE = 0.65$ , dimensión conflicto:  $\bar{x}= 2.72$ ,  $DE = 0.63$ , y dimensión identidad:  $\bar{x}= 2.88$ ,  $DE = 0.66$ ), mostrando que en estas organizaciones el trabajo desempeñado se rige bajo normas, limitaciones y reglas establecidas, considerando una comunicación que la comunicación de los miembros de la organización es vertical. Por otro lado, el grado de autonomía a cada puesto de trabajo se administra por parte de los superiores, hay una falta de incentivos ante las labores desempeñadas, por lo que, no se da un reconocimiento al esfuerzo y dedicación; además, no se asumen desafíos para alcanzar los objetivos, hay una escasez o inexistencia de cooperación laboral entre los trabajadores de los distintos niveles, los problemas que se puedan dar no son solucionados adecuadamente y el sentido de pertenencia a la organización no está presente en un alto grado en los trabajadores. Para finalizar, una de las nueve dimensiones se encuentra en el rango favorable (dimensión estándares de desempeño:  $\bar{x}= 3.14$ ,  $DE = 0.59$ ), lo que indica que los estándares están claramente definidos en cada puesto de trabajo, con la finalidad de que puedan ser alcanzados por los miembros, y estos sean fijados equitativamente.

Al elaborar la prueba de Kruskal Wallis para cada dimensión ( $\chi^2=37.66$ ,  $gl=8$ ),  $p<0.05$ , se puede determinar que las diferencias de los distintos valores obtenidos es las calificaciones son estadísticamente significativas, por lo que, para el sector de Pequeña empresa, el valor de Estándares de desempeño es mayor a la de otras dimensiones, por lo que es la mejor evaluada a comparación de las demás dimensiones.

### 3.2.5 Análisis Comparativo Global

#### 3.2.5.1 Análisis Comparativo Global por Dimensiones

**Figura 28.- Análisis Global por Dimensiones**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 28. Se presenta un análisis global promedio de cada de una de las dimensiones, así como, el Indicador General de Clima Organizacional de las empresas que forman parte de esta investigación cuyo promedio es de 2.79, lo que revela que el clima organizacional de las empresas no es el óptimo.

Siete de las Nueve dimensiones recaen en un rango de desfavorable, las cuales se analizarán a continuación:

- La dimensión Estructura ( $\bar{x}= 2.90$ ,  $DE = 0.56$ ), tiene el promedio más alto de este rango, indica que en las empresas existe una gran cantidad de trámites y papeleos, lo que provoca limitaciones a la hora de realizar las labores.
- La dimensión Responsabilidad ( $\bar{x}= 2.76$ ,  $DE = 0.60$ ) muestra que existe mucha desconfianza por parte de los superiores a los juicios emitidos por los trabajadores y no se propicia un ambiente en donde los trabajadores se hagan responsables por sus acciones.

- La dimensión Recompensa ( $\bar{x}= 2.50$ ,  $DE = 0.68$ ), es la que puntúa más bajo, lo que implica que existen pocos incentivos por un trabajo realizado con excelencia. Las empresas tienden a generar más castigos que recompensas, por lo que el sistema de retroalimentación no es el adecuado.
- La dimensión Riesgo ( $\bar{x}= 2,72$ ,  $DE = 0.62$ ) indica que las empresas al momento de asumir el riesgo lo realizan con suma cautela, por lo que no se propicia un ambiente generador de retos, esto genera una pérdida de motivación y monotonía en las actividades, por lo que las empresas tienen una filosofía de disminución de fallas, es decir las labores deben realizarse con cautela y en base a las pautas establecidas.
- La dimensión Relaciones/Calor ( $\bar{x}= 2.88$ ,  $DE = 0.65$ ) muestra que dentro las organizaciones las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí, por lo que no existen incentivos por parte de la Gerencia para lograr integrar a los compañeros de trabajo.
- La dimensión Apoyo ( $\bar{x}= 2.69$ ,  $DE = 0.62$ ), refleja que no se percibe un espíritu de ayuda en las empresas, tanto de niveles superiores como inferiores, no se tienen en cuenta las aspiraciones del personal, no existen planes de carrera y existe poca confianza entre los miembros del personal.
- La dimensión Conflicto( $\bar{x}= 2.55$ ,  $DE = 0.64$ ) muestra que los altos mandos de las distintas organizaciones no aceptan las distintas opiniones proporcionadas por los trabajadores, por lo que existe temor a represalias a la hora de opinar.

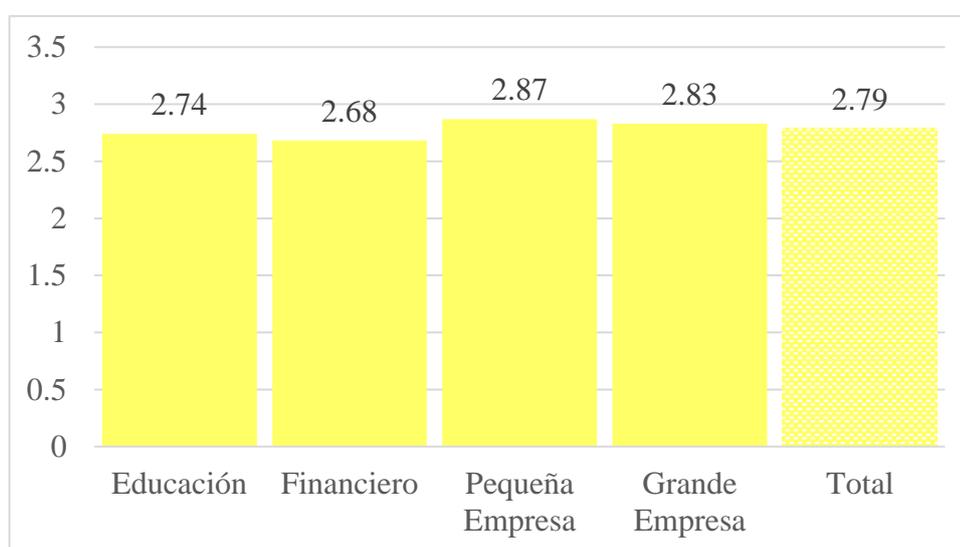
Dos de las nueve dimensiones recaen en un rango de Acuerdo, estas son:

- La dimensión Estándares de desempeño ( $\bar{x}= 3.09$ ,  $DE = 0.53$ ) refleja que los trabajadores tienen un buen desempeño en sus labores. Cumplen tareas porque les toca.
- La dimensión Identidad ( $\bar{x}= 3.01$ ,  $DE = 0.63$ ) muestra que los trabajadores tienen un buen sentido de pertenencia hacia la organización a la que pertenecen y existen intereses colectivos entre los miembros de las organizaciones.

Al realizar el contraste de hipótesis, Kruskal Wallis ( $\chi^2=478.56$ ,  $gl=8$ ),  $p<0.05$ , se presentan diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones. En el Anexo 52 se observa que de los 30 pares de dimensiones 8 de ellas no presentan diferencias significativas,  $p > 0.05$ . Respecto a las dos dimensiones con mejor valoración Estándares de desempeño ( $X = 3.09$ ,  $DE = 0.53$ ) e Identidad ( $X=3.01$ ,  $DE = 0.63$ ) se puede afirmar que la primera de ellas presenta una mejor puntuación,  $p < 0.05$ .

### 3.2.5.2 Análisis Comparativo Global por Sectores

**Figura 29.- Análisis Global por Sectores**



**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

En la figura 29, se observa un análisis comparativo que refleja que los promedios de cada sector analizado, recaen en un rango de desfavorable. El sector con menor puntaje de evaluación corresponde al Financiero con un promedio de 2.68 y una Desviación Estándar de 0.388. Por otro lado, la clasificación de Pequeña Empresa, es la más favorable con un promedio de 2.87 y una Desviación Estándar de 0.689. Esto refleja, que los trabajadores del sector financiero son los menos satisfechas con el ambiente laboral existente en cada una de las empresas de la muestra analizada.

### 3.2.6 Análisis Correlacional entre las dimensiones

Según Martínez, et al (2009) el coeficiente de correlación contribuye a medir el grado de asociatividad que existe entre dos o más factores; entre estos coeficientes se encuentra “Rho de Spearman”, el cual es una medida asociativa de grado lineal, que usa rangos, números de orden, de diferentes grupos de factores y realiza una comparación entre los mismos. Este coeficiente, en lugar de realizar una medición separada del rendimiento de dos o más variables, permite correlacionar a las mismas, por rangos.

A continuación, se presenta un análisis correlacional, para determinar la relación entre las diferentes dimensiones de clima organizacional, para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

*Tabla 15.- Análisis Correlacional*

Dimensión	CORRELACIÓN		
	Variable Correlacionada	Coeficiente de Correlación	P Valor
Estructura	Identidad	0,819**	.000
Responsabilidad	Cooperación o Apoyo	0,758**	.000
	Cooperación o Apoyo		.000
Recompensa	Cooperación o Apoyo	0,816**	.000
	Cooperación o Apoyo		.000
Desafíos o Riesgo	Cooperación o Apoyo	0,762**	.000
	Cooperación o Apoyo		.000
Relaciones / Calor	Apoyo	0,801**	.000
Estándares de Desempeño	Identidad	0,734**	.000
Cooperación o Apoyo	Identidad	0,803**	.000
Conflicto	Identidad	0,704**	.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Elaborado por:** Alejandra Báez y Kerly Farfán

Dentro del grupo de empresas analizadas, existen dos variables claves para el análisis de correlación, principalmente la variable cooperación o apoyo tiene una relación alta y moderadamente alta con las dimensiones responsabilidad (0,758\*\*), recompensa (0,816\*\*), desafíos (0,762\*\*) y relaciones/calor (0,801\*\*). La variable Identidad, se

correlaciona de manera moderada y fuerte con la dimensión estructura (0,819\*\*), estándares de desempeño (0,734\*\*), cooperación o apoyo (0,803\*\*) y conflicto (0,704\*\*). Esto quiere decir que esfuerzos destinados a mejorar estas dos variables de fuerte incidencia, provocarían cambios positivos en las demás dimensiones, considerando que existen otras variables que pueden influenciar en el comportamiento de la empresa.

## CONCLUSIONES

El Clima organizacional se enfoca en medir el entorno laboral dentro de una empresa, con la finalidad de poder conocer las perspectivas de los trabajadores dentro de cada área donde desempeñan sus actividades correspondientes e influye directamente en el comportamiento y la motivación del personal; al conocer el entorno laboral se puede mejorar la satisfacción laboral para que los trabajadores logren alcanzar un desempeño óptimo.

La importancia de Clima organizacional establece una relación directa entre la satisfacción y el desempeño laboral, lo cual involucra la necesidad de realizar un análisis del ambiente físico, el reconocimiento y el trabajo.

El Clima Organizacional puede ser medido a través de encuestas, entrevistas y grupos focales. Existen diversos autores que han desarrollado cuestionarios que permiten medir por dimensiones, el ambiente de trabajo.

Para la investigación se obtuvieron los datos de nueve tesis, pertenecientes a la Universidad del Azuay en el periodo 2015-2020, que aplicarán la metodología de Litwin & Stringer, la cual analiza nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos o riesgos, relaciones/ calor, estándares de desempeño, cooperación o apoyo, conflicto e identidad.

El cuestionario, que consta de 53 preguntas, de los autores Litwin & Stringer se aplicó a empresas de los sectores: Financiero, Educación, Pequeña Empresa y Grande Empresa. Por lo que se aplicó a 592 personas que laboran dentro de cada una de las empresas pertenecientes a la muestra.

Una vez analizada la información de las empresas cuencanas pertenecientes a la muestra, se puede concluir que la dimensión peor evaluada es Recompensa ( $\bar{x}= 2.50$ ,  $DE = 0.68$ ), lo que implica que existen pocos incentivos por un trabajo realizado con excelencia. Las empresas tienden a generar más castigos que recompensas y el sistema de retroalimentación no es el adecuado. Por otro lado, la dimensión Estándares de desempeño ( $\bar{x}= 3.09$ ,  $DE = 0.53$ ), es la mejor evaluada y refleja que los trabajadores tienen un buen desempeño en sus labores y que la productividad puede estar relacionada con el nivel de satisfacción de los trabajadores. Como resultado se obtuvo

un promedio global de 2.72, que recae en el rango desacuerdo, implica que los trabajadores no se encuentran satisfechos, de manera general, con su entorno laboral.

Para medir la confiabilidad de los datos, se obtuvo el Alpha de Cronbach el cuál muestra el grado de correlación que existe entre cada uno de los ítems; el Alpha de Cronbach mínimo aceptable es de 0,7. Para la investigación se obtuvo valor de 0,979, la cual indica que la confiabilidad del instrumento es alta.

## RECOMENDACIONES

Es importante realizar un estudio para medir los aspectos internos y externos que provocan desmotivación e insatisfacción laboral en los trabajadores; posteriormente, obtenidos los resultados del análisis, es necesario aplicar medidas correctivas, a través de un plan de acción, con la finalidad de corregir las falencias dentro de las dimensiones en cada una de las organizaciones. Por lo que los altos mandos deberían destinar recursos necesarios para lograr implementar estrategias aplicadas a cada área de las organizaciones y así lograr un ambiente laboral eficiente y eficaz.

- Dentro de la dimensión Estructura, es importante que se realice una revisión sobre la cantidad de reglas, trámites, limitaciones y detalles administrativos que se tienen en las distintas empresas, esto con la finalidad de evitar un exceso en cuanto a normas y procedimientos, para que los trabajadores puedan tener claro cómo desarrollar su trabajo, sin la necesidad de sentir una presión fuerte por parte de sus jefes y supervisores. Además, de que se debe establecer con claridad una planificación para el desarrollo de las actividades y así poder alcanzar un incremento y mejora en la productividad. Y finalmente para poder lograr un desempeño óptimo dentro de las organizaciones, es necesario establecer con claridad al personal de los mandos superiores para que los trabajadores tengan conocimiento sobre a quien se debe reportar.
- Para la dimensión Responsabilidad, se puede determinar que se requiere que en las empresas se propicie un ambiente en donde los trabajadores asuman sus responsabilidades sobre sus labores pero que puedan contar con el apoyo de sus superiores ante cualquier situación complicada que se pueda dar. Además, se genera como imprescindible el establecer una integración entre el trabajador y la institución para que no existan juicios sobre las actividades desarrolladas y no se dé una falta de responsabilidad en las acciones, para de esta manera poder desarrollar una confianza en todos los niveles de las organizaciones.
- En la dimensión Recompensa, es necesario que se implementen recompensas y reconocimientos para los trabajadores, de esta manera reconocer el esfuerzo y no generar castigos ante el desarrollo de las labores. Se deben evitar críticas ante errores cometidos y fomentar la motivación ante las buenas labores realizadas.

- En cuanto a la dimensión Desafío o Riesgo, se establece que es importante que las empresas fomenten el asumir riesgos dentro de los distintos niveles de trabajo, y así incentivar una motivación hacia la consecución de objetivos tanto individuales como grupales.
- Dentro de la dimensión Relaciones / Calor, es importante recalcar que dentro de las organizaciones es valioso el establecer una integración que fomente el trabajo en equipo, la creación de grupos informales y sociales, para generar un ambiente de trabajo grato. También motivar a que las personas se puedan expresar libremente y que compartan entre compañeros para establecer amistad entre compañeros de trabajo tanto de niveles superiores como inferiores.
- Para la dimensión Estándares de Desempeño, se puede decir que se debe mejorar en las organizaciones, el no presionar para mejorar el rendimiento personal y colectivo, sino este debe ser motivado a que sea alcanzado, en donde, no se realice un énfasis solo en el desempeño e incluir el desarrollo de relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- En la dimensión Cooperación o Apoyo, se puede decir que dentro de las organizaciones es fundamental que se contribuya al desarrollo de un espíritu de ayuda entre los distintos niveles, que permitan alcanzar objetivos grupales, mejorando la consecución de los objetivos empresariales. Se deben tomar en cuenta las aspiraciones del personal, dando un énfasis en el factor humano y así lograr una mejora en el desempeño empresarial.
- En la dimensión Conflicto, se logra determinar cómo recomendaciones que es importante el promover la expresión de opiniones distintas, para poder buscar diversas soluciones a los problemas que se puedan tener y de esta forma impulsar a que exista un ambiente libre para expresarse, mas no evadir problemas y alcanzar una comunicación oportuna en la organización.
- Finalmente, dentro de la dimensión Identidad, se puede recomendar que se aumente la motivación y participación de los trabajadores hacia el trabajo en equipo, esto es, para que el personal no solamente se enfoque en sus intereses personales, sino también se sientan participes de los objetivos organizacionales que se puedan lograr entre todos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, H. R., & Cea, B. G. A. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 5.
- Astudillo Loor, E. (2017). Diagnóstico de clima laboral en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos y propuesta de un plan de mejora (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6836>
- Beltrán Zambrano, D. (2018). Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Electro Instalaciones A&A y una Propuesta de Plan de Mejora (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7766>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Campbell et al. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Cervantes, V. H. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en medición*, 3(1), 9-28.
- Chiang et al. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*, 19, 05-16. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5° ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (2007). *Administración de recursos humanos* (8° ed.).
- Cozby, P. (2005) *Métodos de Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill. México.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*.
- Espejo Espejo, P & González Albarracín, J. (2019). Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo – Cuenca (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9509>
- Fárez Alvarado, A & Valencia Moyano, P. (2020). Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda. (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9715>
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional: El clima organizacional, que es y como analizarlo. *Redalyc*, 42, 43-61.
- González, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid. ESP: Universidad Complutense.
- Guazhambo Mejía, J. (2017). Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Propraxis Sigmados y propuesta de un plan de mejora (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7018>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 ed.). México: CENGAGE learning.
- Hernández, et al (2010). *Metodología de la investigación* (6ta ed.), Mc Graw Hill.
- Hernández, Y., Caboverde, R. (2010) Estudio Diagnóstico del Clima Laboral en la Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629789.pdf>
- Herrera y Castellanos (2013). Situación actual de la Medición del Clima Organizacional en Organizaciones de Veracruz y Boca del Río, México. *Pretium*, 4, 25. [https://www.researchgate.net/publication/329862478\\_Situacion\\_actual\\_de\\_la\\_Medicion\\_del\\_Clima\\_Organizacional\\_en\\_Organizaciones\\_de\\_Veracruz\\_y\\_Boca\\_del\\_Rio\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/329862478_Situacion_actual_de_la_Medicion_del_Clima_Organizacional_en_Organizaciones_de_Veracruz_y_Boca_del_Rio_Mexico)
- Iglesias Bayas, P & Placencia Garcia, D. (2019). Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Planerp Cía. Ltda. (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9458>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015, junio). Generalidades del clima organizacional. *Generalidades del clima organizacional*, 13(3). <http://scielo.sld.cu>
- Illescas Illescas, D & Zumba Ayala, M. (2019). Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda. (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9470>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- López Mendoza, M & Merchán Dominguez A. (2019). Diagnóstico de clima laboral para el área administrativa de una universidad de la ciudad de Cuenca y propuesta de plan de mejora (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8857>
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-minister*, (26), 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Trillas.
- Martínez et al. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman. *Scielo*, 8, 2. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)

- Moran, E., Volwein, J. (1992). *The cultural approach to the information of organizational climate*. Human relations, 45: 19-47. <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Piedra Alvarado, T. (2017). Estudio de clima organizacional para la empresa Mundiplast Cía Ltda 2015 (tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6777>
- Pimienta, R y Ramos, L (2000). Encuestas Probabilísticas vs Encuestas No Probabilísticas. *Redalyc*, 9, 7-20. <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Prentice Hall.
- Scharager, J y Armijo, I. (2001) *Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales [CD-ROM]: Versión 1.0* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://bit.ly/36BqcKs>
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Hall. D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Schneider et al. (2012). *Organizational Climate and Culture*. PubMed. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809 Vargas, A (2014). Importancia de Clima Organizacional en la Productividad Laboral [Trabajo Académico, Universidad Militar Nueva Granada]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tagiuri et al. (1968). *Organizational Climate; Exploration of a concept*. Boston: Harvard University.
- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (7ma ed.). El Manual Moderno. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Virla, M. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. Telos.

## ANEXO

### Anexo 1.- Frecuencias por preguntas dimensión Estructura

		En la institución las actividades están claramente definidas	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas	En esta institución se tiene claro quién toma las decisiones.	Conozco claramente las políticas de esta institución.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución.	En esta institución no existen muchos papeleos para hacer los trámites.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Su rendimiento se ve afectado por la falta de organización y planificación.	En esta institución a veces no se tiene claro a quién reportar.	Nuestros superiores muestran interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
N	Válidos	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.948	2.931	3.160	3.117	3.117	2.598	2.424	2.405	3.206	3.130
Desviación estándar		0.812	0.747	0.789	0.714	0.735	0.859	0.777	0.828	0.699	0.714
Asimetría		-0.628	-0.473	-0.707	-0.538	-0.572	0.023	-0.028	0.025	-0.575	-0.500
Error estándar de asimetría		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

### Anexo 2.- Frecuencias por preguntas dimensión Responsabilidad

Dimensión 2											
		En esta institución no nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.	A nuestro superior le gusta que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			
N	Válidos	592	592	592	592	592	592	592			
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0			
Media		2.456	3.130	3.135	2.934	2.706	2.497	2.466			
Desviación estándar		0.794	0.730	0.739	0.777	0.799	0.816	0.824			
Asimetría		0.195	-0.625	-0.623	-0.299	-0.082	0.076	0.117			
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100			

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

### Anexo 3.- Frecuencia Frecuencias por preguntas dimensión Recompensa

Dimensión 3							
		En esta institución existe un adecuado sistema de promoción.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mejores que las amenazas y críticas.	En esta institución las personas son recompensadas según su desempeño.	En esta institución hay mucha crítica.	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Cuando cometo un error me sancionan.
N	Válidos	592	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2.400	2.620	2.453	2.632	2.473	2.439
Desviación estándar		0.899	0.822	0.834	0.833	0.820	0.829
Asimetría		0.132	-0.058	0.098	-0.035	0.022	0.141
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 4.- Frecuencias por preguntas dimensión Desafío*

Dimensión 4						
		La filosofía de esta institución es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Aquí la institución se arriesga por una buena idea.
N	Válido	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2.500	2.861	2.840	2.441	2.954
Desviación estándar		0.829	0.720	0.763	0.841	0.717
Asimetría		0.027	-0.413	-0.249	0.221	-0.403
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 5.- Frecuencias por preguntas dimensión Relaciones/Calor*

Dimensión 5						
		Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta institución.	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Las relaciones Autoridad-Docente tienden a ser agradables.
N	Válido	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2.981	2.875	2.664	2.780	3.074
Desviación estándar		0.768	0.828	0.835	0.784	0.750
Asimetría		-0.508	-0.393	-0.038	-0.226	-0.580
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 6.- Frecuencias por preguntas dimensión Cooperación y Apoyo*

Dimensión 6							
		En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	Las autoridades de la institución piensan que toda actividad se puede mejorar.	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	Las autoridades de la institución piensan que si todas las personas están contentas su rendimiento mejorará.	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Me siento orgulloso de mi desempeño.
N	Válido	592	592	592	592	592	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.196	3.282	2.880	3.052	2.645	
Desviación estándar		0.655	0.613	0.817	0.764	0.838	
Asimetría		-0.480	-0.517	-0.299	-0.659	-0.309	
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 7.- Frecuencias por preguntas dimensión Estándares de Desempeño*

		<b>Dimensión 7</b>				
		<b>Si me equivoco, las cosas van mal para las autoridades de la institución</b>	<b>Las autoridades hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la institución.</b>	<b>Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en la otra.</b>	<b>Las autoridades y compañeros me ayudan cuando tengo una actividad difícil.</b>	<b>La filosofía de las autoridades enfatiza el factor humano, cómo se sienten los docentes, etc.</b>
N	Válido	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2.358	2.417	2.733	3.079	2.875
Desviación estándar		0.781	0.831	0.740	0.723	0.773
Asimetría		0.221	0.069	-0.282	-0.525	-0.311
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 8.- Frecuencias por preguntas dimensión Conflictos*

		<b>Dimensión 8</b>				
		<b>En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</b>	<b>La actitud de las autoridades es que el conflicto puede ser bastante saludable.</b>	<b>Las autoridades de la institución siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre los docentes.</b>	<b>Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con las autoridades.</b>	<b>Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</b>
N	Válido	592	592	592	592	592
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2.530	2.454	2.561	2.760	2.431
Desviación estándar		0.820	0.796	1.122	0.798	0.784
Asimetría		-0.107	0.029	8.769	-0.346	0.072
Error estándar de		0.100	0.100	0.100	0.100	0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 9.- Frecuencias por preguntas dimensión Identidad*

		<b>Dimensión 9</b>			
		<b>Los docentes se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.</b>	<b>Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</b>	<b>Siento que no hay mucha lealtad por parte de los docentes hacia la institución.</b>	<b>En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses.</b>
N	Válido	592	592	577	577
	Perdidos	0	0	15	15
Media		3.323	3.255	3.000	2.451
Desviación estándar		0.683	0.713	0.775	0.879
Asimetría		-0.605	-0.500	-0.359	-0.041
Error estándar de		0.100	0.100	0.102	0.102

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 10.- Frecuencia dimensión Estructura*

<b>Dimensión 1</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media		2.9035
Desviación estándar		0.5553
Asimetría		-0.441
Error estándar de		0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 11.- Frecuencia dimensión Responsabilidad*

<b>Dimensión 2</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media		2.7606
Desviación estándar		0.6012
Asimetría		-0.055
Error estándar de asimetría		0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 12.- Frecuencia dimensión Recompensa*

<b>Dimensión 3</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media		2.5028
Desviación estándar		0.6748
Asimetría		-0.001
Error estándar de asimetría		0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 13.- Frecuencia dimensión Desafío*

<b>Dimensión 4</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media		2.7193
Desviación estándar		0.6205
Asimetría		-0.039
Error estándar de asimetría		0.100

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 14.- Frecuencia dimensión Relaciones/Calor*

<b>Dimensión 5</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media	2.8750	
Desviación estándar	0.6529	
Asimetría	-0.286	
Error estándar de asimetría	0.100	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 15.- Frecuencia dimensión Cooperación y Apoyo*

<b>Dimensión 6</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media	3.0929	
Desviación estándar	0.5340	
Asimetría	-0.517	
Error estándar de asimetría	0.100	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 16.- Frecuencia dimensión Estándares de Desempeño*

<b>Dimensión 7</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media	2.6926	
Desviación estándar	0.6168	
Asimetría	-0.216	
Error estándar de asimetría	0.100	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 17.- Frecuencia dimensión Conflictos*

<b>Dimensión 8</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media	2.5473	
Desviación estándar	0.6363	
Asimetría	0.266	
Error estándar de asimetría	0.100	

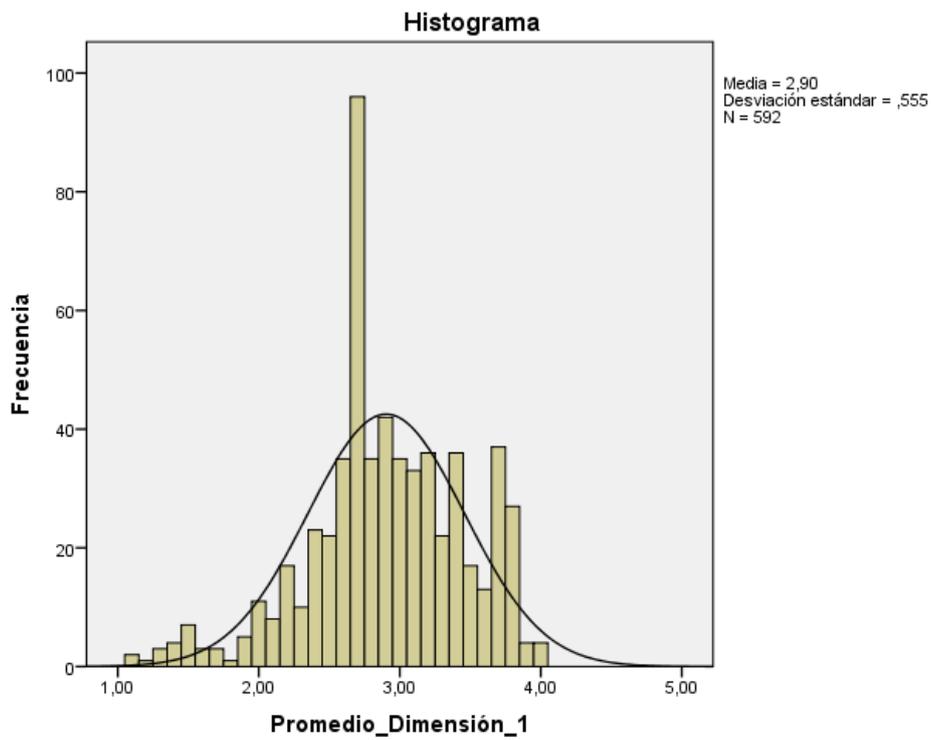
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 18.- Frecuencia dimensión Identidad*

<b>Dimensión 9</b>		
N	Válido	592
	Perdidos	0
Media		3,01
Desviación estándar		0.6340
Asimetría		0.266
Error estándar de asimetría		0.100

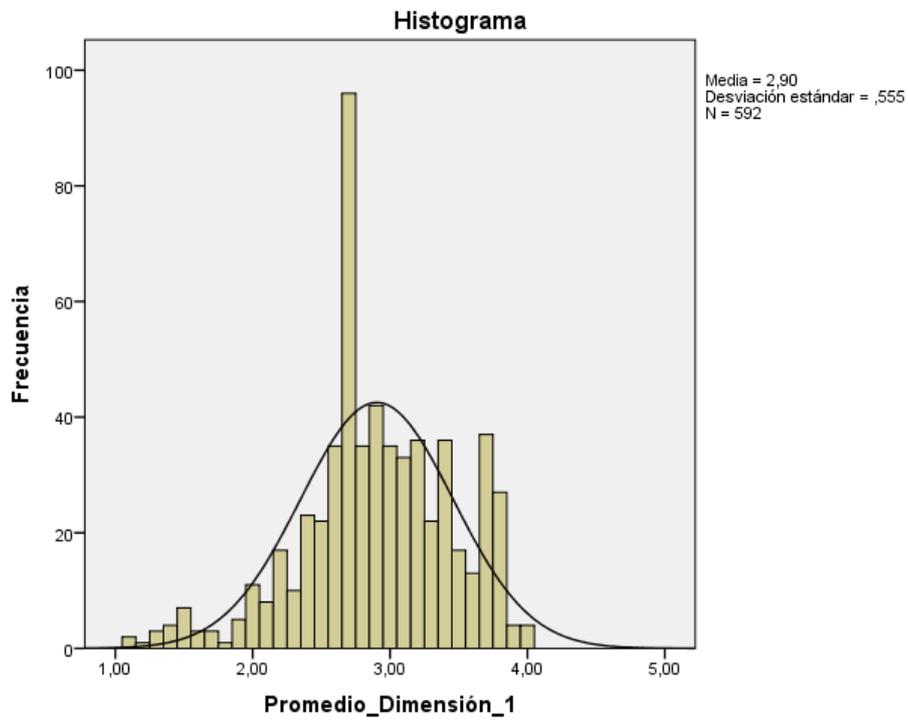
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 19.- Histograma dimensión Estructura*



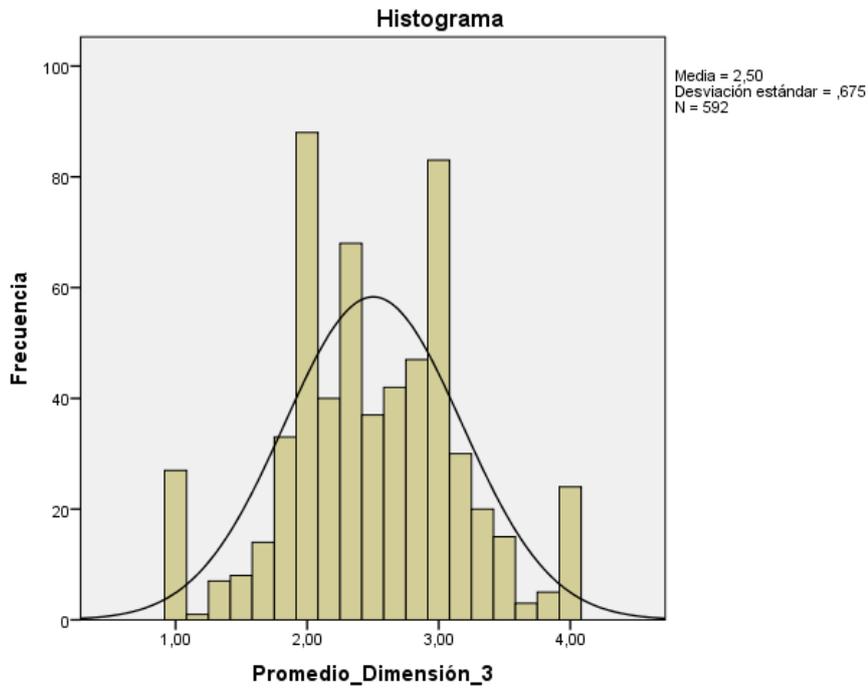
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 20.- Histograma dimensión Responsabilidad*



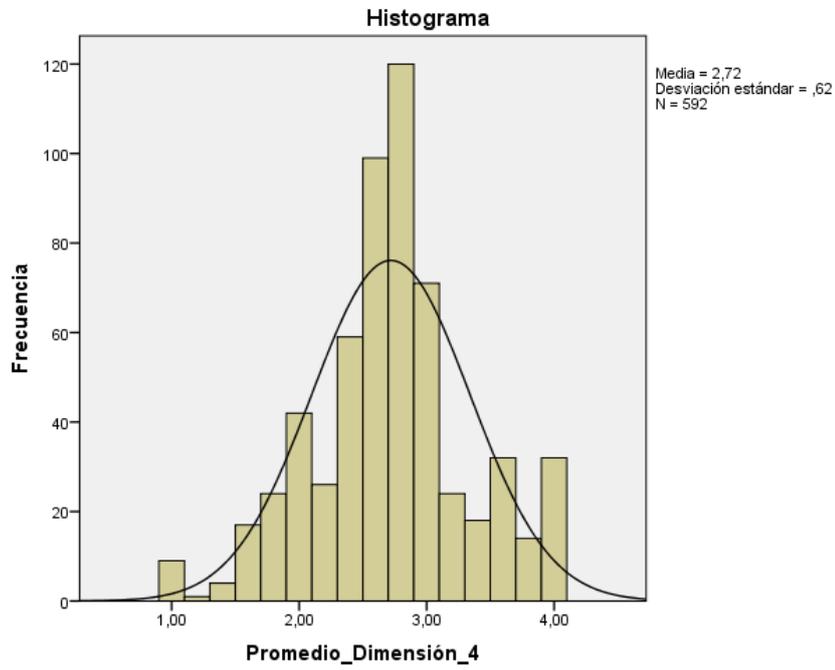
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 21.- Histograma dimensión Recompensa*



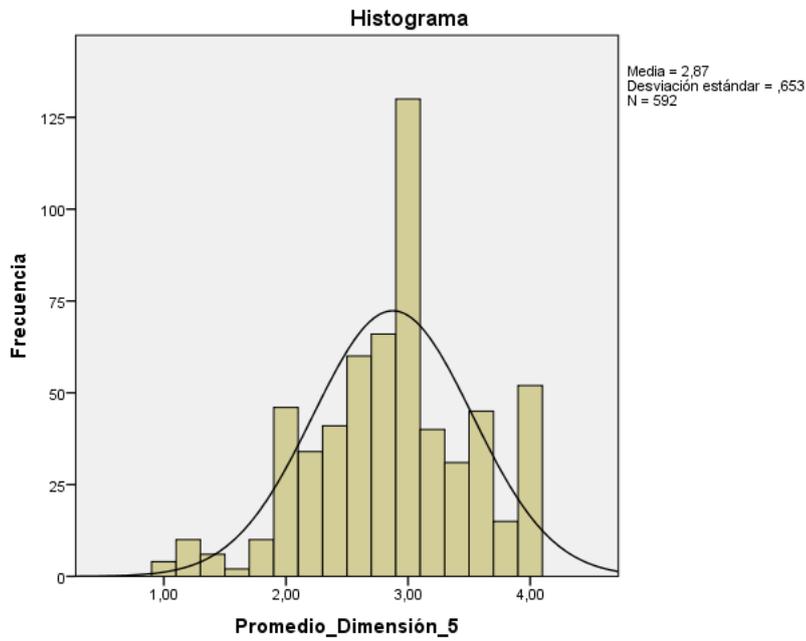
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 22.- Histograma dimensión Desafío*



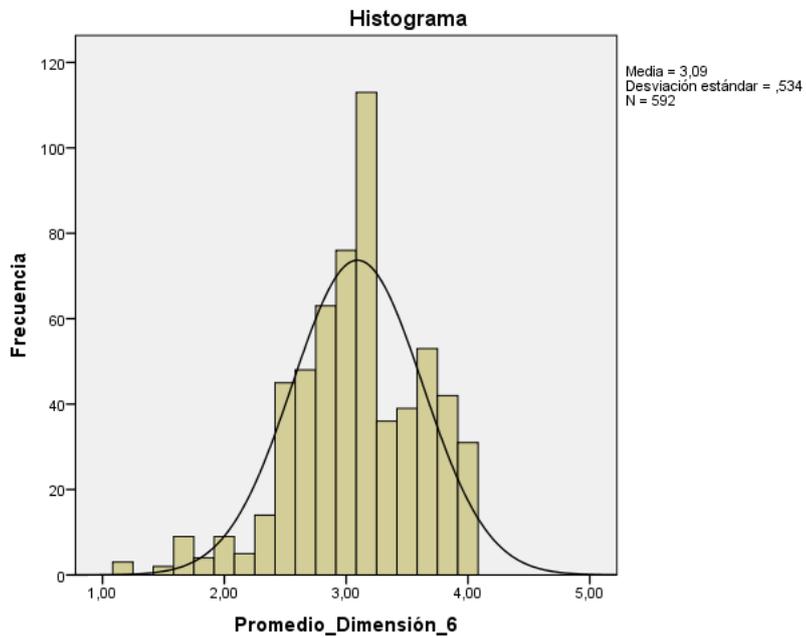
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 23.- Histograma dimensión Relaciones/Calor*



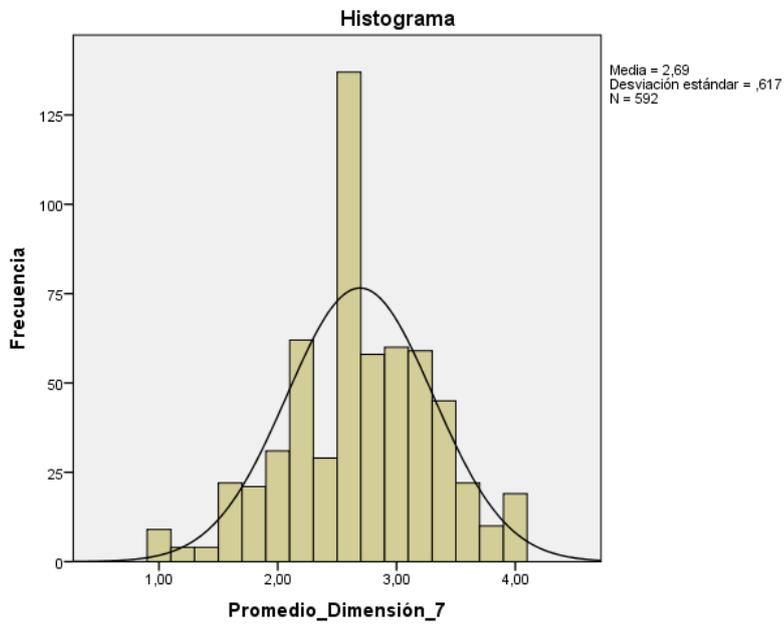
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 24.- Histograma dimensión Cooperación*



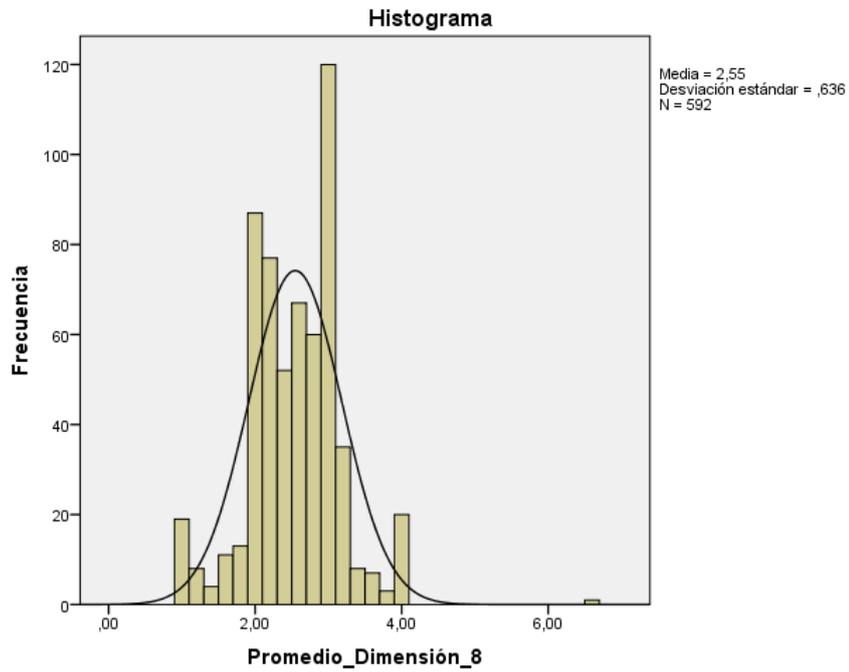
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 25.- Histograma dimensión Estándares de Desempeño*



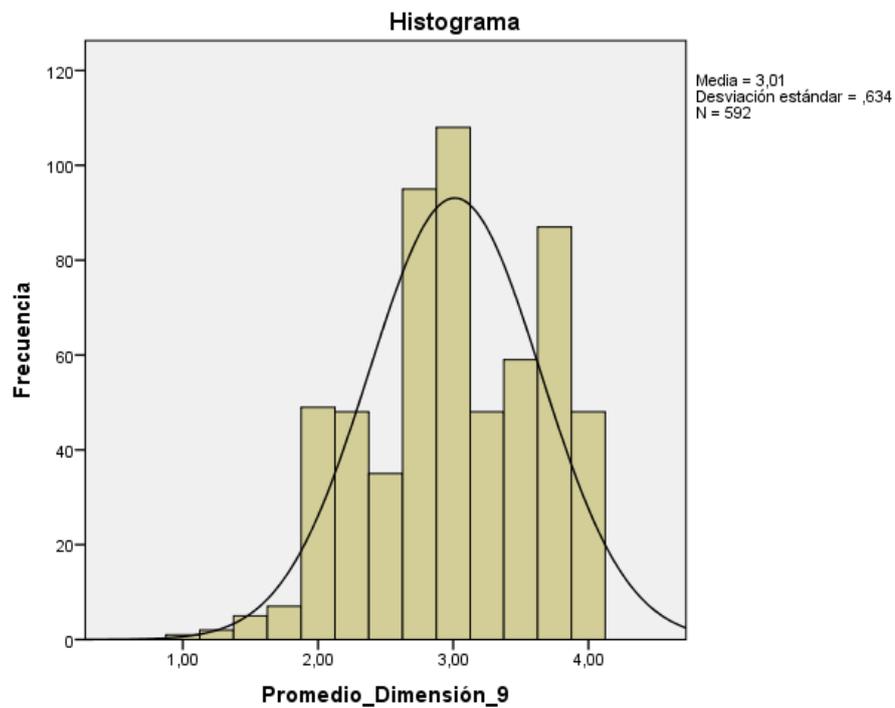
Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 26.- Histograma dimensión Conflictos*



Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 27.- Histograma dimensión Identidad*



Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 28.- Resúmenes de caso dimensión Estructura*

<b>Dimensión 1</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.9194	0.6516	-0.461
Sector Financiero	32	2.8969	0.3623	-1.154
Pequeña	100	2.8640	0.6182	-0.363
Grande	208	2.9043	0.4026	-0.256
Total	592	2.9035	0.5553	-0.441

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 1	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 29.- Resúmenes de caso dimensión Responsabilidad*

<b>Dimensión 2</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.7449	0.7209	-0.178
Sector Financiero	32	2.6741	0.3878	-0.168
Pequeña	100	2.8714	0.6884	-0.038
Grande	208	2.7397	0.3802	0.404
Total	592	2.7606	0.6012	-0.055

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 2	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 30.- Resúmenes de caso dimensión Recompensa*

<b>Dimensión 3</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.3386	0.7872	0.237
Sector Financiero	32	2.2865	0.5409	0.039
Pequeña	100	2.6650	0.6429	0.446
Grande	208	2.6571	0.4801	0.003
Total	592	2.5028	0.6748	-0.001

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 3	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 31.- Resúmenes de caso dimensión Desafío*

<b>Dimensión 4</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.6024	0.6549	-0.188
Sector Financiero	32	2.3813	0.3345	-0.240
Pequeña	100	2.9760	0.7571	-0.191
Grande	208	2.7894	0.4661	0.189
Total	592	2.7193	0.6205	-0.039

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 4	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 32.- Resúmenes de caso dimensión Relaciones/Calor*

<b>Dimensión 5</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.8532	0.7225	-0.353
Sector Financiero	32	2.7625	0.6126	0.009
Pequeña	100	2.9300	0.6919	-0.142
Grande	208	2.8923	0.5430	-0.236
Total	592	2.8750	0.6529	-0.286

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 5	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 33.- Resúmenes de caso dimensión Cooperación y Apoyo*

<b>Dimensión 6</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	3.0317	0.6160	-0.489
Sector Financiero	32	2.9167	0.2808	0.604
Pequeña	100	3.1350	0.5859	-0.437
Grande	208	3.1739	0.4017	-0.248
Total	592	3.0929	0.5340	-0.517

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 6	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

Anexo 34.- Resúmenes de caso dimensión Estándares de Desempeño

<b>Dimensión 7</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.6516	0.6986	-0.226
Sector Financiero	32	2.6000	0.5105	-0.546
Pequeña	100	2.8220	0.6500	0.031
Grande	208	2.6942	0.4918	-0.357
Total	592	2.6926	0.6168	-0.216

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 7	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

Anexo 35.- Resúmenes de caso dimensión Conflicto

<b>Dimensión 8</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	2.4357	0.7207	-0.029
Sector Financiero	32	2.4250	0.5465	-0.544
Pequeña	100	2.7220	0.6273	0.099
Grande	208	2.6173	0.5063	2.199
Total	592	2.5473	0.6363	0.266

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 8	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

Anexo 36.- Resúmenes de caso dimensión Identidad

<b>Dimensión 9</b>				
<b>Tipo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>
Educación	252	3.0813	0.6723	-0.400
Sector Financiero	32	3.1328	0.5197	-0.082
Pequeña	100	2.8800	0.6595	0.085
Grande	208	2.9712	0.5771	-0.327
Total	592	3.0114	0.6341	-0.264

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>						
	Casos					
	Incluido		Excluido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Dimensión 9	592	100%	0	0%	592	100%

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

Anexo 37.- Prueba Kruskal- Wallis Sector Educación

<b>Sector Educación</b>	
Chi-cuadrado	241.969
gl	8
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Rangos</b>		
Dimensión	N	Rango promedio
Estructura	252	1301.27
Responsabilidad	252	1110.33
Recompensa	252	791.77
Desafío	252	1004.19
Relaciones - Calor	252	1238.62
Cooperación	252	1402.19
Estándares de Desempeño	252	1050.24
Conflicto	252	875.71
Identidad	252	1436.17
Total	2268	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 38.- Prueba Kruskal- Wallis Sector Financiero*

<b>Sector Financiero</b>	
Chi-cuadrado	73.463
gl	8
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Rangos</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>
Estructura	32	187.91
Responsabilidad	32	143.53
Recompensa	32	86.98
Desafío	32	88.05
Relaciones - Calor	32	152.27
Cooperación	32	187.48
Estándares de Desempeño	32	134.30
Conflicto	32	110.03
Identidad	32	209.95
Total	288	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 39.- Prueba Kruskal- Wallis Pequeña Empresa*

<b>Pequeña Empresa</b>	
Chi-cuadrado	37.657
gl	8
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Rangos</b>		
	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>
Estructura	100	448.83
Responsabilidad	100	446.86
Recompensa	100	361.83
Desafío	100	484.95
Relaciones - Calor	100	493.19
Cooperación	100	551.90
Estándares de Desempeño	100	430.74
Conflicto	100	389.37
Identidad	100	446.85
Total	900	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 40.- Prueba Kruskal- Wallis Grande Empresa*

<b>Grande Empresa</b>	
Chi-cuadrado	234.393
gl	8
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Rangos</b>		
	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>
Estructura	208	1038.40
Responsabilidad	208	813.05
Recompensa	208	763.24
Desafío	208	883.33
Relaciones - Calor	208	1012.73
Cooperación	208	1332.56
Estándares de Desempeño	208	812.08
Conflicto	208	679.74
Identidad	208	1093.37
Total	1872	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

*Anexo 41.- Prueba Kruskal- Wallis Global*

<b>Global</b>	
Chi-cuadrado	478.562
gl	8
Sig. asintótica	.000

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán.

<b>Rangos</b>		
	<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>
Estructura	592	2957.15
Responsabilidad	592	2529.06
Recompensa	592	2002.48
Desafío	592	2458.04
Relaciones - Calor	592	2902.19
Cooperación	592	3445.86
Estándares de Desempeño	592	2433.72
Conflicto	592	2079.71
Identidad	592	3172.29
Total	5328	

Elaborado por: Alejandra Báez y Kerly Farfán

## Anexo 42.- Análisis Correlacional por dimensiones

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de Dimensión.

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de prueba	Sig.	Sig. ajust.
Recompensa-Conflicto	-77,226	89,226	-,866	,387	1,000
Recompensa-Estándares de Desempeño	-431,236	89,226	-4,833	,000	,000
Recompensa-Desafío	-455,551	89,226	-5,106	,000	,000
Recompensa-Responsabilidad	526,574	89,226	5,902	,000	,000
Recompensa-Relaciones - Calor	-899,708	89,226	-10,083	,000	,000
Recompensa-Estructura	954,665	89,226	10,699	,000	,000
Recompensa-Identidad	-1.169,804	89,226	-13,111	,000	,000
Recompensa-Cooperación	-1.443,373	89,226	-16,177	,000	,000
Conflicto-Estándares de Desempeño	354,011	89,226	3,968	,000	,003
Conflicto-Desafío	378,325	89,226	4,240	,000	,001
Conflicto-Responsabilidad	449,349	89,226	5,036	,000	,000
Conflicto-Relaciones - Calor	822,482	89,226	9,218	,000	,000
Conflicto-Estructura	877,439	89,226	9,834	,000	,000
Conflicto-Identidad	-1.092,579	89,226	-12,245	,000	,000
Conflicto-Cooperación	1.366,148	89,226	15,311	,000	,000
Estándares de Desempeño-Desafío	24,314	89,226	,273	,785	1,000
Estándares de Desempeño-Responsabilidad	95,338	89,226	1,068	,285	1,000
Estándares de Desempeño-Relaciones - Calor	468,471	89,226	5,250	,000	,000
Estándares de Desempeño-Estructura	523,428	89,226	5,866	,000	,000
Estándares de Desempeño-Identidad	-738,568	89,226	-8,277	,000	,000
Estándares de Desempeño-Cooperación	1.012,137	89,226	11,344	,000	,000
Desafío-Responsabilidad	71,024	89,226	,796	,426	1,000
Desafío-Relaciones - Calor	-444,157	89,226	-4,978	,000	,000
Desafío-Estructura	499,114	89,226	5,594	,000	,000
Desafío-Identidad	-714,253	89,226	-8,005	,000	,000
Desafío-Cooperación	-987,823	89,226	-11,071	,000	,000
Responsabilidad-Relaciones - Calor	-373,133	89,226	-4,182	,000	,001
Responsabilidad-Estructura	428,090	89,226	4,798	,000	,000
Responsabilidad-Identidad	-643,230	89,226	-7,209	,000	,000
Responsabilidad-Cooperación	-916,799	89,226	-10,275	,000	,000
Relaciones - Calor-Estructura	54,957	89,226	,616	,538	1,000
Relaciones - Calor-Identidad	-270,096	89,226	-3,027	,002	,089
Relaciones - Calor-Cooperación	-543,666	89,226	-6,093	,000	,000
Estructura-Identidad	-215,139	89,226	-2,411	,016	,572
Estructura-Cooperación	-488,709	89,226	-5,477	,000	,000
Identidad-Cooperación	273,569	89,226	3,066	,002	,078

Cada fila prueba la hipótesis nula hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es ,05.