Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional en la Compañía "Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda."

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

Autora:

Erika Estefanía Vizcaíno Almeida

Directora:

Psic. Laboral María Isabel Arteaga Ortiz

CUENCA- ECUADOR

2021

Dedicatoria

Esta tesis se lo quiero dedicar a las dos personas más importantes de mi vida, mis padres, por darme su constante amor, apoyo y sacrificio. Me han ayudado a cumplir una de las primeras metas que me he propuesto en la vida.

También me gustaría dedicar mi tesis a todas las personas que me han apoyado continuamente y participado en este capítulo de mi vida.

Agradecimiento

Ante todo, agradezco a mis padres, Xavier y Sonia, quienes continuamente han sido figuras importantes en mi vida y metas. Me han animado constantemente y son mi inspiración para seguir adelante incluso cuando pierdo la fe en mí mismo y he querido rendirme.

A mis hermanos, Alejandro y Camila y mis sobrinas, Victoria, Alyssa y Olivia, quienes siempre están para brindarme amor y alegría, son mi inspiración y motivación para seguir cumpliendo mis metas.

A mi directora de tesis, la Psic. María Isabel Arteaga, por su guía, enseñanzas y colaboración en este trabajo.

A mi prima, María Dolores Vizcaíno, por su tiempo, ayuda y paciencia durante la elaboración de esta tesis.

A mi novio, Christian Arias, por estar a mi lado en todo el desarrollo de esta tesis y por motivarme con sus consejos en aquellos momentos de mayor dificultad.

En especial a mi mejor amiga Evelyn Ordoñez, por ser un apoyo constante durante toda mi vida universitaria, siempre apoyándome en los buenos momentos y empujándome que siga adelante en los malos.

Índice de contenidos

Dedicatoria ii
Agradecimiento iii
Índice de contenidos iv
Índice de tablas vi
Índice de ilustraciones vi
Abstract viii
Introducción 1
Capítulo 1 2
1. La Empresa 2
1.1. Historia 2
1.2. Misión 4
1.3. Visión 4
1.4. Estructura organizacional 4
1.5. Productos 7
1.6. Proveedores 13
1.7. Clientes 15
Capítulo 2 16
2. Marco teórico 16
2.1. Desarrollo organizacional 16
2.1.1. Definición de desarrollo organizacional 16
2.1.2. Características del desarrollo organizacional 16
2.1.3. Objetivos básicos del desarrollo organizacional 17
2.1.4. Aplicación del desarrollo organizacional 18
2.1.5. Intervención del desarrollo organizacional 19
2.2. Cultura organizacional 20
2.2.1. Definición de cultura organizacional 20
2.2.2. Importancia de la cultura organizacional 21
2.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional 21
2.2.4. Modelos culturales 22
2.2.4.1. Modelo cultural de Cameron y Quinn 22
2.2.4.2. Modelo cultural de Denison 23
2.3. Clima organizacional 24
2.3.1. Definición de clima organizacional 24
2.3.2. Importancia del clima organizacional 25
2.3.3. Componentes del clima organizacional 26

2.3.4. Dimensiones del clima organizacional 27
2.3.5. Herramientas para el diagnóstico del clima organizacional 27
Capítulo 3 30
3. Diagnóstico de clima organizacional en la empresa 30
3.1. Metodología 30
3.2. Herramienta de diagnóstico de clima organizacional 31
3.2.1. Población 38
3.2.2. Tabulación y resultados del diagnóstico de clima organizacional 41
3.2.2.1. Dimensión estructura 42
3.2.2.2. Dimensión responsabilidad 45
3.2.2.3. Dimensión recompensa 48
3.2.2.4. Dimensión riesgo 50
3.2.2.5. Dimensión calor 52
3.2.2.6. Dimensión estándares de desempeño 54
3.2.2.7. Dimensión apoyo 56
3.2.2.8. Dimensión conflicto 59
3.2.2.9. Dimensión identidad 61
3.2.3. Resultados globales del diagnóstico de clima organizacional 63
Capítulo 4 66
4.1. Propuesta de plan de acción 66
Conclusión 74
Recomendaciones 78
Bibliografía 79

Índice de tablas

Tabla 1: Productos Friedr. Dick GmbH & Co. KG 7
Tabla 1: Puntaje Escala Likert para Encuesta de Clima Organizacional 31
Tabla 2: Rango y criterio de calificación promedios de los 10 encuestados 31
Tabla 3: Conceptos Dimensiones Cuestionario Litwin y Stringer 32
Tabla 4: Herramienta de Diagnostico del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) 33
Tabla 5: Rango y criterio de calificación promedios de los 10 encuestados 42
Tabla 6: Preguntas dimensión estructura 42
Tabla 7: Promedio de los encuestados - dimensión estructura 43
Tabla 8: Preguntas dimensión responsabilidad 45
Tabla 9: Promedio de los encuestados - dimensión responsabilidad 46
Tabla 10: Preguntas dimensión recompensa 48
Tabla 11: Promedio de los encuestados - dimensión recompensa 48
Tabla 12: Preguntas dimensión riesgo 50
Tabla 13: Promedio de los encuestados - dimensión riesgo 51
Tabla 14: Preguntas dimensión calor 52
Tabla 15: Promedio de los encuestados - dimensión calor 53
Tabla 16: Preguntas dimensión estándares de desempeño 54
Tabla 17: Promedio de los encuestados - dimensión estándares de desempeño 55
Tabla 18: Preguntas dimensión apoyo 57
Tabla 19: Promedio de los encuestados - dimensión apoyo 57
Tabla 20: Preguntas dimensión conflicto 59
Tabla 21: Promedio de los encuestados - dimensión conflicto 60
Tabla 22: Preguntas dimensión identidad 61
Tabla 23: Promedio de los encuestados - dimensión identidad 62
Tabla 24: Rangos y criterio de calificación global dimensión 64
Tabla 25: Propuesta de acción 65

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Género del Personal de Impoalmeida Cía. Ltda. 39
Ilustración 2: Edad del Personal de Impoalmeida Cía. Ltda. 39
Ilustración 3: Departamentos de Impoalmeida Cía. Ltda. 40
Ilustración 4: Años de servicio a Impoalmeida Cía. Ltda. 41
Ilustración 5: Dimensión estructura 43
Ilustración 6: Dimensión responsabilidad 46
Ilustración 7: Dimensión recompensa 49
Ilustración 8: Dimensión riesgo 51
Ilustración 9: Dimensión calor 53
Ilustración 10: Dimensión desempeño 55
Ilustración 11: Dimensión apoyo 58
Ilustración 12: Dimensión conflicto 60
Ilustración 13: Dimensión identidad 62
Ilustración 14: Resultados globales por dimensión 64

Resumen

Esta investigación tuvo como finalidad realizar un análisis de clima organizacional en la empresa Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. Mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer, se recopiló, analizó e identificó las diferentes percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral y el modo de desempeño de su trabajo. De acuerdo con la información recolectada sobre su clima actual, se realizó un plan de reforzamiento, dando importancia a las áreas de falencia dentro de la compañía considerando las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, estándar de desempeño, apoyo y conflicto. De esta manera, se busca optimizar el clima y mejorar el desarrollo de la organización, enfocándose en su competitividad y productividad.

Palabras Claves: clima organizacional, ambiente laboral, plan de reforzamiento, dimensiones, desarrollo, competitividad, productividad

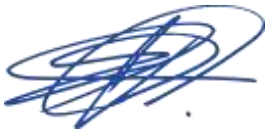
Abstract

The purpose of this research was to carry out an analysis of the organizational climate in the company Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. With the application of the Litwin and Stringer questionnaire, the different perceptions of the employees about the work environment and the way they perform their jobs were collected, analyzed, and identified. According to the information collected on its current climate, a reinforcement plan was proposed, giving importance to the areas of weakness within the company considering the following dimensions: structure, responsibility, reward, risk, performance standard, support, and conflict. This research seeks to optimize the work environment and the growth of the organization while focusing on its competitiveness and productivity.

Keywords: organizational climate, work environment, reinforcement plan, dimensions, growth, competitiveness, productivity.

Erika Estefanía Vizcaíno Almeida
077626
0958731207
eevizcaino@es.uazuay.edu.ec

Arteaga Ortiz María Isabel, Psic. Laboral



Firma Unidad de Idioma

Introducción

Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. es una empresa familiar de origen cuencana, que con el paso de los años se ha dedicado a la importación de equipos e insumos para la industria avícola y cárnica. Como toda compañía familiar, busca proveer seguridad financiera y trabajo a futuras generaciones, manteniendo y mejorando su posición dentro de la industria, mediante la capacitación e incremento de su lista de clientes a nivel nacional.

Para ello, Impoalmeida Cía. Ltda. posee varias características y fortalezas que han contribuido a su crecimiento durante los 27 años que lleva en el mercado. Pero, con el tiempo ha descuidado el recurso más importante: el recurso humano. Por lo que la empresa podría desconocer problemas en su clima laboral que afecten al cumplimiento de sus objetivos.

Para lograr consolidarse como una empresa líder en el mercado, es necesario implementar un modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar la productividad del personal. Por lo tanto, esta investigación tiene como objeto realizar un diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional para la compañía "Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.".

Para el desarrollo de la presente investigación nos basaremos en un enfoque mixto, tomando en cuenta métodos cualitativos y cuantitativos.

El enfoque cualitativo se realizará a través de un análisis histórico de la empresa y bibliográfico de temas como: desarrollo, cultura y clima organizacional.

Para el enfoque cuantitativo, se aplicará el cuestionario de Litwin y Stringer, el mismo que nos permitirá analizar y diagnosticar el clima organizacional. La encuesta será aplicada a todos los empleados de Impoalmeida. Después de la recolección de datos, estos serán procesados y tabulados en Excel para la correcta identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa y según esos resultados, proponer un plan de reforzamiento.

Se espera que, el desarrollo de esta investigación ayude a determinar el clima organizacional, detectar sus debilidades y fortalezas para plantear estrategias de mejora que favorezcan las relaciones laborales en la empresa.

Capítulo 1

1. La Empresa

Las empresas familiares tienen como principal objetivo asegurar una oportunidad de negocios para futuras generaciones, sin embargo, para lograrlo se requieren varias estrategias que aseguren su éxito y continuidad. Sin embargo, antes de cualquier estrategia siempre es necesario evaluar la situación actual para ejecutar un correcto diagnóstico.

El objetivo de este primer capítulo es dar conocimiento sobre la empresa, resumiendo su historia desde su apertura hasta la actualidad, su misión, visión y estructura organizacional, así como detallando tanto los proveedores y productos que importa y comercializa, como algunos de sus clientes principales.

De esta manera, podremos entender mejor el funcionamiento de la empresa y desarrollar un análisis adecuado de la misma para poder ejecutar el diagnóstico de su clima.

1.1. Historia

Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda., es una empresa de constitución familiar, radicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, que nació en el año de 1993 a raíz del emprendimiento de la señora Sonia del Rocío Almeida de Vizcaíno, como socia principal, y con un porcentaje menor: las señoras Jacqueline Almeida Almeida y Eulalia Jaramillo Moscoso; quienes constituyeron la compañía con el objetivo de generar empleo y ganancias mediante la importación y posterior comercialización de carragenina de origen Filipino. (Impoalmeida, 2020)

En el mismo año, el entonces nominado gerente, Señor Rodrigo Xavier Vizcaíno Jaramillo, viajó a Filipinas para capacitarse sobre las numerosas aplicaciones de dicho producto y así poder introducirlo en el mercado ecuatoriano. El tipo de carragenina que se importaba era usado en la producción de embutidos, pero había una diversidad de usos para los diferentes tipos de carragenina. (Impoalmeida, 2020)

Al cabo de un año iniciaron la búsqueda de proveedores extranjeros para la importación de colorantes industriales, consiguiendo dos representaciones principales, una en Alemania y otra en el Reino Unido. Los colorantes que se importaban eran

destinados para paja toquilla, lana y algodón, que en ese momento era un mercado muy prometedor. (Impoalmeida, 2020)

Conforme se ampliaba el catálogo de productos, se iniciaba también una nueva etapa de capacitación técnica al personal para hacer posible su comercialización. Para la línea de colorantes, la compañía contrató los servicios de un ingeniero textil de Reino Unido, quien brindó capacitación y asesoramiento sobre la aplicación de los colorantes, tanto al personal interno como a todos los clientes de la compañía. Además, con sus conocimientos y experiencia se desarrollaron cartolas de colores que indicaban los grados de color que se podían lograr y las fórmulas exactas para conseguirlos, herramienta que fue de gran utilidad tanto para los clientes como para la empresa, ya que facilitaba el uso y comercialización de los colorantes. (Impoalmeida, 2020)

Por un tiempo Importadora Almeida decidió importar los colorantes desde China, pero sus empresas no brindaban exclusividad, lo que dificultaba las negociaciones con los clientes en Ecuador (los clientes podían contactarse directamente con los productores en China y conseguir los colorantes al mismo costo que la importadora). Por tal motivo, se cortaron las negociaciones con China y se retomaron las importaciones europeas, donde se podía negociar con empresas más serias y leales a sus distribuidores. (Impoalmeida, 2020)

Impoalmeida intentó ampliar su gama de productos y entrar a otros mercados como el textil, importando lana de diferentes países como Australia, pero pronto notaron que las tasas arancelarias y los tiempos de importación no eran rentables. Algo similar sucedió cuando intentaron ingresar al mercado de esencias para alimentos, el cual se descartó ya que los trámites para registros sanitarios tardaban demasiado tiempo. (Impoalmeida, 2020)

Sin embargo, la empresa sí tuvo éxito con la entrada a otros mercados como el de producción de productos de agroquímicos como malatión, y la importación de bombas de China. Sin embargo, aunque este último se vendía bien, presentaba muchas dificultades en cuanto a las condiciones de pago, los tiempos y seguridades de importación. (Impoalmeida, 2020)

Para el año 1997 la Señora Sonia Almeida se mudó a otro país y dejó la compañía en manos de sus hermanos Jacqueline y Juan Francisco Almeida, quienes continuaron con la importación de todos los productos mencionados durante 10 años más, hasta

que el mercado sufrió un estancamiento en el año 2007 debido a problemas con antiguos empleados quienes robaban las fórmulas e importaron productos similares para hacerles competencia. (Impoalmeida, 2020)

En el 2012, el Ing. Alejandro Vizcaíno Almeida, junto con su tío, Juan Francisco Almeida, se hicieron cargo de la empresa y le dieron un nuevo impulso, iniciando actividades comerciales con equipos destinados a ayudar en la producción avícola e insumos destinados a la industria cárnica y extendiéndose cada vez más a diferentes campos con nuevas visiones en diferentes áreas como agrícola, suplementos para deportistas. (Impoalmeida, 2020)

1.2. Misión

Nuestra misión es proveer maquinaria e insumos de alta calidad a diversos campos de la industria avícola a nivel nacional, con la finalidad de facilitar a nuestros clientes el éxito en sus negocios, en el momento justo, a precios competitivos y con posibilidad de financiamiento.

“Capacitar, motivar e impulsar el mejoramiento continuo de nuestro personal, asegurando las bases para gestionar la satisfacción de nuestros clientes” (Impoalmeida, 2020).

1.3. Visión

Nos proyectamos a futuro como la empresa líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos reconocida por ser confiable, innovadora, enfocada en el cliente y comprometida con nuestro personal; que mejora y facilita la vida de sus clientes con productos de alta calidad y un servicio posventa que satisface totalmente sus necesidades. (Impoalmeida, 2020)

1.4. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. la cual está conformada por: la dirección general, el presidente, el gerente general y posteriormente la dirección de negocios y gestión operativa donde se divide los departamentos correspondientes y las personas que ejecutan esas tareas. (Impoalmeida, 2020)

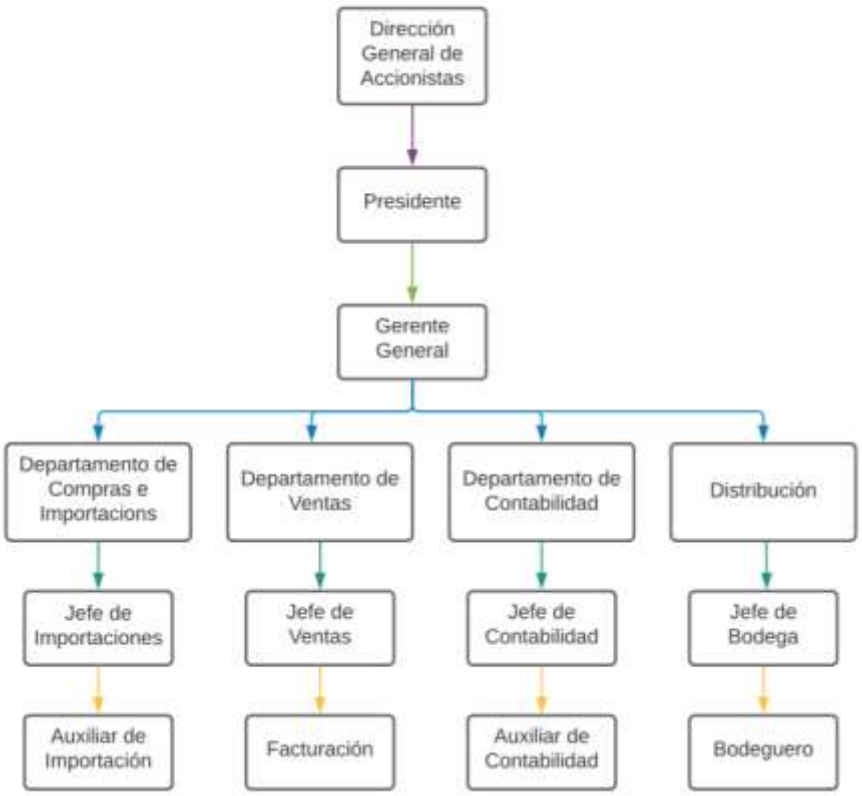


Ilustración 1: Estructura Organizacional Dirección General Impoalmeida Cía. Ltda.

Fuente: Documentos de Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Impoalmeida está compuesta por diez empleados, de los cuales se dividen en las siguientes cuatro áreas:

Dirección general de accionistas. - Importadora Almeida es una empresa de constitución familiar, por esto los intereses de los accionistas dentro de la compañía están especialmente dirigidos hacia la generación de liquidez, el crecimiento y desarrollo de esta, con el fin de que las generaciones futuras den continuidad a la empresa. Por estas razones, tienen un interés especial en cuanto a la gestión y el desarrollo de la empresa. (Impoalmeida, 2020)

Los accionistas tienen ciertos derechos y obligaciones como: definir y modificar los estatutos que dirigen la empresa, la participación dentro de las Juntas Generales de Accionistas, el derecho de votación dentro de las mismas, beneficios de la empresa, el nombramiento de aquellos que forman el Consejo de Administración, derecho de información y aprobación de los estados financieros, entre otros. (Impoalmeida, 2020)

Las acciones dentro de Impoalmeida se dividen de la siguiente forma: 50% Sr. Juan Francisco Almeida Almeida, 40% Ing. Alejandro Xavier Vizcaíno Almeida, 5% Srta. Erika Estefanía Vizcaíno Almeida, 5% Srta. Camila Raquel Vizcaíno Almeida. (Impoalmeida, 2020)

Presidente. - El presidente es el representante legal de la compañía, el deber de éste es cumplir y asegurar el cumplimiento de las decisiones tomadas por la dirección de accionistas. (Impoalmeida, 2020)

Gerente general. – Las funciones principales del gerente general son: planificar los objetivos tanto de corto como de largo plazo, organizar, dirigir y controlar cada uno de los departamentos tomando las decisiones necesarias para el logro de los objetivos establecidos. (Impoalmeida, 2020)

Compras e importaciones. - El área de compras e importaciones tiene como obligación revisar los inventarios constantemente con el fin de programar futuras compras con anticipación. Esta área se encarga de todo el proceso desde el envío de la orden de compra al proveedor, seleccionar el transporte correcto para el despacho de la mercadería (tomando en cuenta el tiempo de entrega necesario y las tarifas para poder disminuir el costo de importación), la obtención de los certificados y permisos necesarios para importar, hasta la recepción de esta. Las labores de este funcionario tienen gran impacto sobre el precio de venta y, por ende, sobre la satisfacción de los clientes. (Impoalmeida, 2020)

Ventas. - El área de ventas tiene como deber principal comercializar los productos que ofrece la empresa y mantiene relación directa con el cliente. Ésta determina el precio al que se va a vender al cliente, si se le otorga descuentos, el crédito que se brindará y trabaja juntamente con el departamento de importación para asegurar la fidelidad del cliente. (Impoalmeida, 2020)

Contabilidad. - El área de contabilidad tiene como responsabilidad llevar al día el sistema contable, realizar costos de las importaciones (comunicarlos a la dirección general y los departamentos anteriores), preparación y pago de los impuestos, y el cierre del ejercicio contable. (Impoalmeida, 2020)

Distribución. – "El área de distribución tiene como tarea principal el almacenamiento de la mercadería, revisión y realización de inventarios mensualmente, el despacho

correcto de la mercadería al cliente desde el empacamiento hasta la entrega de esta al transportista" (Impoalmeida, 2020).

1.5. Productos

A continuación, se detallan algunos productos que ofrece Impoalmeida Cía. Ltda. de acuerdo con el proveedor y una imagen de referencia.

Tabla 1: *Productos Friedr. Dick GmbH & Co. KG*

Fotografía	Producto	Descripción
	Cuchillos	Cuchillos de todos los tamaños, con una variedad de colores de mangos, hojas, materiales y estilos, para diferentes usos desde: • Cuchillos sangrados • Cuchillos de trinchar • Cuchillos para carne • Cuchillos de jamón • Cuchillos cocineros • Cuchillos para filetear • Cuchillos panaderos • Cuchillos universales

	Tablas de Picar	Tablas de picar con ranuras para recoger los jugos de lo que se va cortando, evitando así la contaminación de los diferentes elementos. Así mismo se ofrece tablas de varios colores, cada uno para su propósito: • Blanca: pan y pastelería • Roja: carne roja • Azul: pescado • Amarillo: aves • Verde: vegetales • Café: Alimentos cocinados • Marmoleada: pan y pastelería
	Guantes de protección	Guante hecho con anillos de alambre de acero inoxidable para zurdos y diestros, con o sin puño, en diferentes tamaños.
	Chairas	Disponible en diferentes presentaciones, ayudan a recuperar el antiguo filo de los cuchillos.

 RS-75 & RS-150 DUO Afilado y repasado SM-110 & SM-111 Afilado y repasado	Afiladoras de Cuchillos	Un afilador manual para cada sector de aplicación necesaria: hogar, restaurantes, avícolas, carnicerías, etc.

Fuente: (Friedr. Dick GmbH & Co. KG, 2020)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Tabla 2: *Productos Poly-clip System GmbH & Co. KG*

Fotografía	Producto	Descripción
	Clips o grapas para clipeadoras	Las grapas se elaboran de aluminio puro adecuado para la industria alimentaria.
	Clipeadoras o engrampadoras.	Clipeadoras para cerrar bolsas y mallas, asegura un embalaje firme y seguro para los productos, fabricada de acero inoxidable.

Fuente: (Poly-clip System, 2020)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Tabla 3: *Tecmaes Tecnología de Máquinas Especiais Ltda.*

Fotografía	Producto	Descripción
	Selladora "JetFix Stillo"	La selladora JETFIX es un equipo que sella paquetes de plástico de diferentes tamaños y espesores con cintas adhesivas.
	Selladora Térmica "Smart Sealer"	La selladora Smart Sealer es construida en acero inoxidable y tiene doble sellado.
	Termo Fechadora "Hot Stamping" y "Super Flash"	Realiza hasta 6,000 impresiones por hora, es un sistema de impresión de estampado caliente.

	Cintas Hot Stamping	Las cintas de estampado en caliente ayudan a detallar información como: fecha de fabricación, lote, fecha de validez, logotipo, etc. en plástico, disponible en varios colores.
	Cintas Adhesivas	Las cintas adhesivas para JetFix disponibles en varios colores como: transparentes, marrones y blancos.

Fuente: (Tecmaes Tecnologia De Máquinas LTDA., 2020)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Tabla 4: *Universal Foods*

Producto	Descripción
UNIESTAB 330 SHIELD	Conservador para productos cárnicos cocidos.
UNIESTAB 1300 OPTRA SR	Carragenina semi refinada para embutidos.
UNIESTAB 720 FOSBLEND	Mezcla de fosfatos para encapsulación de calcio.
UNIESTAB 330 CITRAL 20	Preservante natural.

Fuente: (Universal Foods, 2020)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Tabla 5: *Fecularia Salto Pilão S/A*

Producto	Descripción
Fécula de yuca	Gelificante que ayuda en la producción de embutidos.

Fuente: (FSP Almidones, 2016)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Tabla 6: *Foodchem International Corporation*

Producto	Descripción
Proteína Aislada de Soya	Medio para retener agua y emulsionar.

Fuente: (Foodchem International Corporation, 2006-2020)

Elaborado por: Vizcaíno, E.

"Junto a los productos que ofrece Importadora Almeida también cuenta con los repuestos necesarios para la maquinaria que distribuye, así como capacitaciones y servicio técnico para las mismas" (Impoalmeida, 2020).

1.6. Proveedores

Ya que Impoalmeida se dedica a la importación de diversos productos, la relación con sus proveedores es de gran importancia pues de ella dependen varios factores como: las políticas de crédito, la calidad de los productos y los precios de venta.

Los proveedores principales de Impoalmeida son los siguientes:

- Fecularia Salto Pilão S/A: "es una empresa de origen brasileño que ahora tiene su matriz en Panamá. Exporta a varios países en diferentes sectores de las industrias de alimentos, bebidas, papel, alimentación animal, farmacéutica, cuidado personal, entre otros" (FSP Almidones, 2016).
- Foodchem International Corporation: es una empresa china, distribuidora de aditivos e ingredientes alimentarios. Cuenta con más

de 200 productos en su gama, que los vende a más de 5000 clientes dentro de las industrias de alimentos y bebidas, farmacéutica, cosmética, nutrición animal y química. (Foodchem International Corporation, 2006-2020)

- Friedr Dick: “es una empresa alemana que trabaja a nivel mundial fabricando cuchillos y afiladores de cuchillos para las industrias cárnicas y también para el sector gastronómico” (Friedr. Dick GmbH & Co. KG, 2020).
- Poly Clip: “es una compañía alemana que se dedica a vender productos para el comercio cárnico, tales como: clipeadoras y clips” (Poly-clip System, 2020).
- Tecmaes: “es una compañía brasileña que fabrica varias máquinas” (Universal Foods, 2020) “para las industrias alimentarias” (Tecmaes Tecnologia De Máquinas LTDA., 2020).
- Universal Foods: “es una empresa guatemalteca especializada en el diseño, manufactura y distribución de emulsificantes, así como otros aditivos para alimentos” (Universal Foods, 2020).

1.7. Clientes

Los niveles de concentración de sus clientes se encuentran repartidos en las cuatro principales ciudades del Ecuador, lo que permite una menor diferenciación y un mayor grado de negociación.

Importadora Almeida tiene varios clientes a nivel nacional, los mismos que se detallan a continuación:

- Integración Avícola Oro
- Embutidos Projasa
- Camal Frigorífico Loja S.A. Cafrilosa
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca
- Embutidos Inapesa
- Avícola Fernández S.A.
- Italimentos Cía. Ltda.
- Industria de Alimentos La Europea Cía. Ltda.
- Incubadora Andina Incubandina S.A.
- I.A.E. Industria Agrícola Exportadora INAEXPO C.A.
- Liris S.A.
- Pollo Favorito S.A. POFASA

(Impoalmeida, 2020)

Uno de los propósitos de Importadora Almeida, desde su apertura hasta el presente, siempre ha sido la innovación en nuevos productos para importar y comercializar dentro del mercado ecuatoriano, específicamente el sector avícola. Lo que le ha permitido obtener una mayor presencia dentro de la industria alimentaria ecuatoriana y asegurar la satisfacción y fidelidad de sus clientes. La proyección de esta empresa es seguir creciendo en el mercado con decisiones de la gerencia y el apoyo de sus empleados.

Capítulo 2

2. Marco teórico

El presente capítulo tiene como objetivo principal realizar un análisis bibliográfico sobre los temas asociados al comportamiento organizacional, para esto es esencial la comprensión y diferenciación de los términos como: desarrollo, cultura y clima organizacional. Por ello, se expondrán y analizarán los conceptos, componentes y variables planteados por distintos autores, lo que aportará una variedad de conocimientos que apoyarán y fundamentarán el desarrollo del presente trabajo de titulación.

2.1. Desarrollo organizacional

2.1.1. Definición de desarrollo organizacional

Hoy en día existe un nivel penetrante de competencia a escala tanto nacional como internacional. Es por esta razón, que el desarrollo organizacional (DO) nace de la necesidad de adaptarse a un ambiente y conocimientos que están en constante cambio por la evolución de las ciencias sociales. La continua transformación del medio organizacional requiere procesos y estructura con mayor adaptabilidad y eficiencia en la resolución de problemas en comparación a las estructuras habituales. (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017)

La teoría de desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias que se plantean con el fin de cambiar el ambiente laboral y todas aquellas características que lo definen, tales como: las creencias, actitudes, valores y estructura organizacional. Esto se da con el fin de mejorar su versatilidad en cuanto al mercado, el cambio en tecnología y problemas con los que se puede enfrentar. Por ello, no es un simple cambio, sino más bien una reorganización completa dentro de los procesos predestinados a conseguir un resultado específico. (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017)

2.1.2. Características del desarrollo organizacional

El propósito del DO es optimizar las condiciones de la empresa interna y externamente, al igual que las relaciones que la misma tiene con sus stakeholders. Esto

incorpora varios elementos, por ejemplo: los procesos y relaciones interpersonales, al igual que el liderazgo. En el primero, abordamos temas que tienen un efecto directo en la comunicación y habilidad de solucionar inconveniencias dentro de la empresa. En el segundo elemento, liderazgo, el estilo posee consecuencias en la toma de decisiones, la forma en se enfrentará problemas, de tal forma que, afecta la confianza y el nivel de cooperación de sus subordinantes (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017).

Para el logro de los objetivos de modo eficaz la compañía debe seguir un método científico para encontrar la solución correcta para esa institución, esto se da a través de una metodología de investigación-acción, lo cual implica indagación en las posibles causas de los problemas que se dan dentro del ambiente laboral, pruebas experimentales y revisión de sus resultados (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017).

Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria (2017) establecen que "el desarrollo organizacional se caracteriza por un modelo cíclico que incluye varias etapas:

- Identificación de problemas.
- Consulta al especialista en DO.
- Integración de datos del diagnóstico preliminar.
- Retroalimentación.
- Diagnóstico conjunto.
- Desarrollo de acciones.
- Integración de datos posterior a la acción."

2.1.3. Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Si bien todo cambio que se pretende realizar sobre el desarrollo organizacional se manifiesta a través de diferentes objetivos específicos que dependen directamente del cambio que se va a ejecutar y el diagnóstico del ambiente actual de la empresa, existen objetivos generales para todos aquellos cambios.

Pinto Cristiani (2012) denomina los siguientes objetivos como los más importantes:

- Transformar la empresa a una capaz de autorrenovarse, para así lograr adaptarse de diversas maneras, según las funciones de cada empleado dentro de la organización.
- Asegurar que aquellos que toman decisiones y deciden sobre solución de problemas, son aquellas personas que serán más afectadas por estas, por lo tanto, tendrán información más pertinente al tema.
- Aprovechamiento del conflicto; el conflicto dentro de cualquier ámbito es inevitable, por esta razón, es sumamente necesario aprender cómo enfrentarlo, ya sea para evitarlo o simplemente disminuir su efecto, enfrentar de mejor forma la próxima vez que suceda algún problema.
- Fomentar la confianza entre las personas y sus grupos de trabajo.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia para los empleados de la empresa, a su vez desarrollando la impresión de que ellos son los dueños de los objetivos de la organización.
- Incentivar el autocontrol y la autodirección a través de la motivación.

2.1.4. Aplicación del desarrollo organizacional

Como se mencionó anteriormente, la aplicación del desarrollo organizacional ocurre primordialmente cuando se nota que hay una necesidad de cambio dentro de la empresa, pero realizar un cambio es extremadamente difícil, por lo tanto, para facilitar esto se realiza la aplicación del desarrollo organizacional. (Pinto Cristiani, 2012)

De acuerdo con Pinto Cristiani (2012) algunas de las razones por las que se necesitaría realizar un desarrollo organizacional son: por aspectos culturales, es decir, potenciar y armonizar las diferentes personalidades e ideas de sus empleados para el cumplimiento de las metas organizacionales; por la estructura organizacional, esta se da con el fin de mejorar todas las áreas dentro de una empresa; y para optimizar el trabajo en grupo.

A pesar de ello, Pinto Cristiani (2012) plantea que, para el logro de una instalación correcta del DO, se necesita asegurar que: los empleados y la organización estén dispuestos al cambio, colaboración de un tercero, tomar en consideración la creatividad de sus empleados en cuanto a la resolución de discusiones, y como último, incluirle a todos dentro de la empresa al momento del cambio.

2.1.5. Intervención del desarrollo organizacional

El DO es un proceso mediante el cual se espera mejorar el desempeño de todos aquellos que forman la organización y de la misma en su totalidad. Esto se da a través de intervenciones del DO donde se delimita actividades o estrategias estructuradas para individuos y/o grupos específicos con el fin de prevenir o resolver problemas o simplemente mejorar la situación actual de la empresa, ya que genera cambios directos en la cultura y procesos de la organización. (Molina, 2000)

Una buena intervención depende mayormente de un diagnóstico correcto, de esta manera se asegurará de contar con la información necesaria y relevante al cambio planificado. Para asegurar un éxito con el cambio se necesita evaluar las siguientes dos posibilidades: la relación con la situación del cambio, es decir, si la empresa está dispuesta al cambio, si cuenta con el conocimiento y/o habilidades necesarias, la cultura, y la capacidad del agente del cambio; y la relación con el objetivo del cambio, dicho de otra forma, los aspectos organizacionales, tecnológicos, recurso humano, etc. (Molina, 2000)

Algunos de los métodos de intervención más nombrados según Peine (2019) son:

- **Intervenciones en aspectos estratégicos:** analiza la forma que la organización aprovecha de sus recursos y explora la mejor forma de realizar cambios estratégicos. Se enfoca bastante en el tipo de productos o servicios que ofrece, la industria a la que pertenece, la relación con su entorno y la innovación.
- **Intervenciones en aspectos tecno-estructurales:** esta intervención es guiada por avances tecnológicos y estructuras para vincular al personal. Implica las actividades del desarrollo organizacional específicamente relacionadas con el diseño de la empresa, participación de los empleados y el proceso y división del trabajo.
- **Intervenciones en aspectos de recursos humanos:** busca el mejor método de unificar a sus empleados, aquí se busca escoger a las personas correctas para el puesto, fijar objetivos, y evaluar y recompensar por el desempeño.
- **Intervenciones en el proceso humano:** se enfoca más en los avances sociales de su personal, es decir la comunicación, la toma de decisiones, y las dinámicas de grupo.

De acuerdo con Peine (2019) algunos de las intervenciones más destacadas a nivel individual es el de Coaching y capacitación e intervención de un tercero; a nivel

grupal: creación de equipos de trabajo, reuniones de confrontación y relaciones intergrupales; a nivel organizacional son: juntas de confrontación, relaciones intergrupales e intervenciones en grupos grandes.

2.2. Cultura organizacional

2.2.1. Definición de cultura organizacional

"Existen dos posiciones muy diferentes, en cuanto a la definición de cultura; la cultura define la organización o la organización define la cultura" (Sánchez García, Tejero Claver, Yurrebaso, & Lanero Carrizo, 2016).

Aquellos que opinan que la cultura es lo que limita la organización, decretan que la cultura es un simple elemento o variable dentro de un entorno determinado, por esta razón, pueden ser investigadas y transformadas. También argumentan que la cultura organizacional debe ser estudiada por grupos de trabajo y no como un conjunto dentro de la organización, ya que coexisten más que una simple cultura dentro de una empresa, sino existe una dominante y varias secundarias. La dificultad en crear un cambio en la cultura de toda una organización se da debido a esto, y, por lo tanto, debería ser visto como una consecuencia del aprendizaje. (Sánchez García, Tejero Claver, Yurrebaso, & Lanero Carrizo, 2016)

Por el otro lado se cree que la organización "no tiene cultura, sino que es cultura", es decir, las organizaciones únicamente considerada ideas y conceptos que surgen por los miembros y la cultura que ya existe aquí (Sánchez García, Tejero Claver, Yurrebaso, & Lanero Carrizo, 2016).

Aunque existen varios conceptos de cultura organizacional, varios coinciden en ciertas ideas específicas como: un conjunto de valores, normas, tradiciones y creencias compartidas por los miembros de una organización, sujetos a cambio con el tiempo, determinadas por la estructura de esta, su entorno, y la tecnología. Estas ayudan a desarrollar y diferenciar conductas aceptables e inaceptables dentro de la organización, a través de experiencias colectivas, lo cual por lo general es durante un periodo de tiempo largo, ya que estas se van aprendiendo por lo que son sobreentendidas, no escritas. (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009)

2.2.2. Importancia de la cultura organizacional

Inicialmente, la cultura organizacional, abarcaba la parte de la psicología, antropología y sociología, pero con el tiempo se amplió a las áreas de administrativas y económicas, por lo que en las últimas décadas surgió una gran necesidad de definirlo, ya que esta propone una relación directa entre la misma con la gestión y rendimiento de los empleados. De tal modo que surgió un interés en el estudio profundo de las organizaciones, ya que esta presenta un punto de vista ventajoso en la comprensión de la relación de la empresa y los individuos que trabajan en ella con su entorno, tanto externos como internos. (Sánchez García, Tejero Claver, Yurrebaso, & Lanero Carrizo, 2016)

La administración supo reconocer el conocimiento de la cultura organizacional como una característica esencial para toda empresa ya que su influencia se demuestra a través de efectos directos en varias áreas como aquellas de la organización propiamente, tales como, la estructura organizacional, éxitos, comunicación, y cumplimiento de metas; personal, el cual abarca las relaciones laborales, capacitación, aprendizaje, satisfacción laboral, ausentismo, motivación; y en ultimo la producción, es decir, los procesos productivos, la facilitación y utilización de la tecnología y materias primas. Por lo tanto, la comprensión de lo que es cultura y el diagnóstico de esta ayudan a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa, las mismas que de modo subconsciente afecta el cumplimiento con objetivos y el rendimiento de los empleados (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

Un cambio en la cultura organizacional puede ser vista como necesaria en ocasiones para aprovechar oportunidades dentro de un mercado tales como: la necesidad de desarrollarse mejor en la industria por razones de globalización, es decir, diversificarse o adaptarse; necesidad de cambiarlo para alinearse mejor con la visión y misión de la empresa, optimizar el sistema organizativo, necesidad adaptarse a mejores tecnologías, disminuir costo, entre otras. (Rodríguez Garay, 2009).

2.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional

Pese a que ha habido avances en el estudio de la cultura organizacional, su complejidad es un factor limitante, sobre todo para su explicación y conceptualización, al igual que en los temas de dimensiones (capas) y componentes del ser y los procesos de estudio

de las organizaciones. Al implicar fenómenos sociales que definen la cultura de la organización, existen varios componentes, por lo que, autores lo han descrito como una estructura de tres capas básicas que contienen diferentes elementos. Estas capas de la cultura se asemejan a las de una cebolla, en que la capa externa contiene los elementos visibles y las internas los invisibles (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).

Torres & Rodríguez (2009) citan a Schein (1985) y Lundberg (1990), quienes establecieron tres dimensiones de identificación, las cuales son:

1. Dimensión esencial: "la capa interna, establece un conjunto de perceptos que impactan en gran parte al juicio, conducta e ideología de los miembros, se divide en los siguientes elementos: valores, supuestos, ideologías y conocimiento" (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).
2. Dimensión estratégica: este nivel depende primordialmente de las habilidades de persuasión de ideas y pensamientos habituales de los líderes. Generalmente son expuestas en momentos de socialización. Existen las siguientes: "creencias sobre la visión, creencias sobre las expectativas del mercado de capital, creencias sobre la competencia en el mercado, y creencias sobre la dirección interna". (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009)
3. Dimensión manifiesta: La dimensión más visible, la que impulsa que los miembros determinen y solucionen de forma similar los problemas, actividades y situaciones. Aquí se puede notar drásticamente el lenguaje verbal y no verbal compartido, y el estilo de relación preferido por los miembros. La rutina diaria les enseña y confirma lo que es indispensable para la organización. (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009)

2.2.4. Modelos culturales

Existe un sin número de modelos para diagnóstico y evaluación de la cultura, algunos de ellos, los más destacados, de acuerdo con Ruiz & Naranjo (2012) son: Modelo cultural de Cameron y Quinn y el Modelo cultural de Denison.

2.2.4.1. Modelo cultural de Cameron y Quinn

Ruiz y Naranjo (2012) citan que Cameron y Quinn plantearon un modelo que delimita dos dimensiones, las cuales son: estabilidad versus flexibilidad, y la orientación que

tiene la organización, es decir, interna o externa. Dentro de estas dos dimensiones derivaron cuatro culturas posibles:

- Clan: aquellos dentro de esta cultura valoran la flexibilidad y la disposición interna. Generalmente existen pocos reglamentos formales, su enfoque es más familiar, tradicional, dirigida por la lealtad y compromiso de sus empleados hacia la empresa. En esta el papel del líder es visto como tutor o protector. (Ruiz & Naranjo, 2012)
- Adhocrática: valoran la flexibilidad y tienen orientación externa, por lo tanto, impulsa a sus empleados a que sean más creativos, innovadores y a que tomen más riesgos. (Ruiz & Naranjo, 2012)
- Mercado: dominan un enfoque externo que requiere estabilidad, la política empresarial está dirigida al cumplimiento de metas, con énfasis en su productividad y competitividad. (Ruiz & Naranjo, 2012)
- Jerárquica: posee una orientación interna y requiere estabilidad, por lo tanto, las políticas que rigen esta cultura son determinadas por su jerarquización, los empleados siguen normas formales e instrucciones de producción de bienes y/o servicios estandarizados. (Ruiz & Naranjo, 2012)

Estas culturas son definidas en función a los siguientes componentes: "las características dominantes de la organización; el estilo de liderazgo; la gestión y estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; el vínculo; el énfasis estratégico y el criterio de éxito." (Ruiz & Naranjo, 2012)

2.2.4.2. Modelo cultural de Denison

Diseña una metodología que identifica cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estas características parten de las mismas dimensiones mencionadas anteriormente por Cameron y Quinn, por consiguiente, existe correlación entre ellos: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = mercado. (Ruiz & Naranjo, 2012)

- Involucramiento: se basa en el desarrollo personal de todos los miembros dentro del ámbito organizacional, fundamentado por el compromiso que tienen y su habilidad de influir en el mismo.

- Consistencia: la conducta de sus miembros es basada en el conjunto de valores y creencias compartidas, lo cual facilita la habilidad de lograr armonía dentro de la organización.
- Adaptabilidad: la facilidad que tienen los miembros para reconocer y reaccionar a los cambios del mercado, asumir riesgos y asimilar errores, por lo tanto, son capacitados para enfrentar cambios.
- Misión: si se rigen por una clara dirección de metas y objetivos, para lograr la visión de la empresa a largo plazo.

Estas herramientas permiten la evolución de la cultura, donde ambos identifican dimensiones, culturas y/o características semejantes, solo redactados diferentes. En ambos casos, tienen una cultura en que el comportamiento del personal se desarrolló de acuerdo con el ámbito organizacional (clan/involucramiento), otro basado en la flexibilidad de a ajustarse a las situaciones (adhocrática/adaptabilidad), una fundamentada en la estabilidad y estandarización de ideologías (jerárquica/consistencia), y, por último, la cultura que se enfoca en el cumplimiento de las metas de la empresa (mercado/misión).

2.3. Clima organizacional

2.3.1. Definición de clima organizacional

Hasta el momento no existe un solo concepto universal para Clima Organizacional, sino más bien una variedad de descripciones, de las cuales la mayoría están relacionadas con características o factores de la organización y objetivos. En lo que todos los investigadores concuerdan es que el papel que juega el clima dentro de una organización es vital, ya que, este tiene efectos directos sobre el desarrollo de los empleados y su eficiencia al momento de realizar las tareas dentro de la empresa. (García Solarte, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual, 2009)

García (2009) cita a Forehand & Gilmer (1964), Halpin y Crofts (1962) y Litwin y Stringer (1968) quienes juntos definen el clima como: conjunto de rasgos permanentes que representan a una empresa, es lo que le diferencia una de la otra y afecta el comportamiento de todos aquellos que forman parte; el clima organizacional abarca

los efectos subjetivos, refinados por el sistema, el estilo de los directores y de otros factores ambientales esenciales como: las actitudes, creencias, valores y motivación.

Segredo (2013) concuerda con las definiciones citadas por García y aumenta la definición de Zapata (2000) quien define el clima organizacional como fragmentos dependientes que contribuyen al progreso organizacional; el conjunto de estos es lo que influye las percepciones de sus miembros de la organización, lo cual provoca ciertos comportamientos que afectan directamente a la productividad y satisfacción dentro de la empresa, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Por lo cual, Segredo (2013) concluye que, con el fin de entender el clima de una organización, es esencial asimilar el comportamiento de sus miembros, la estructura y los procesos que realizan.

Considerando los conceptos previos se deduce los siguientes puntos como los más significantes en cuanto al concepto de clima organizacional: se refiere al medio ambiente laboral donde se desempeñan los empleados de una compañía, las percepciones pueden ser percibidas por enfoques directos o indirectos, el clima tiene consecuencias directas en el comportamiento de sus trabajadores y en otros factores del sistema organizacional, es relativamente permanente en el tiempo, ayuda a diferenciar una empresa de otra o de un área de otra dentro de una misma empresa.

2.3.2. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional desempeña un papel importante en la gestión del personal dentro de una empresa y hoy por hoy ha incrementado el interés de estudios en instituciones que pertenecen a diferentes industrias o áreas y de diversos tamaños, donde procuran analizar el ámbito laboral y las percepciones de sus empleados utilizando técnicas de medición. Se puede observar que la distinción del concepto de clima se da en el puesto que ocupa como lazo entre criterio objetivo sobre la empresa y la conducta propia de sus empleados (García Solarte, 2009).

Para señalar la importancia del clima organizacional Orbegoso Galarza (2010) hace referencia a Pereda, Berrocal & Alonso (2008), quienes dividen los beneficios de una investigación de clima organizacional en tres puntos primordiales; primero, posibilita descubrir lo que piensa y percibe el empleado de la compañía, el mismo que tal vez no se atreve a confesar libremente, permitiendo al investigador ver el grado de compromiso que tiene el trabajador con la empresa; segundo, la comunicación que existe entre subordinante y sobornador, aquí se puede notar cómo se siente el empleado

ante sus jefes; tercero, la medición del clima permite realizar un plan de mejora al señalar los aspectos que necesita mejorar la empresa según sus trabajadores. En conclusión, el estudio consiente una mejor comprensión de la empresa para la administración, lo cual le llevará a la eficiencia.

En conclusión, la importancia del clima organizacional es destacado por la relación e interacción entre los rasgos de sus miembros y de la empresa en sí. Juntos, estos provocan un clima determinado, el cual provoca a sus empleados a adoptar ciertas conductas específicas, por ende, ocasionando efectos en las actividades diarias de aquellos que conforman la empresa, de igual manera afectando en su sentido de pertenencia, la calidad de trabajo que realizan, efectividad, eficiencia, eficacia, y el desempeño general de la compañía.

2.3.3. Componentes del clima organizacional

Los componentes más significativos, en cuanto al clima organizacional, según Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009) son:

- **Ambiente físico:** este incluye el lugar físico donde se encuentra la empresa, es decir, las instalaciones, equipos, insumos, higiene, colores, temperatura, decoraciones, etc.
- **Características estructurales:** esto incluye la magnitud de la compañía, la estructura formal, tipo de dirección, entre otras.
- **Ambiente social:** incorpora la comunicación y el compañerismo entre todos los empleados.
- **Características personales:** comprende las aptitudes, actitudes, motivaciones, y expectativas de los trabajadores.
- **Comportamiento organizacional:** este engloba aspectos como la productividad, eficiencia, satisfacción, ausentismo y la rotación de empleados.

Como Díaz Pincheira & Carrasco Garcés (2018) señalaron, se ha comprobado en investigaciones anteriores que la felicidad tiene un efecto positivo y duradero en la sensación de satisfacción y compromiso laboral, capacidad innovadora, solución de problemas, relaciones interpersonales, y efectividad.

2.3.4. Dimensiones del clima organizacional

Según Sandoval (2004) las dimensiones del clima organizacional son rasgos aptos a ser medidas o evaluadas dentro de una empresa, las mismas que contribuyen al comportamiento de los individuos involucrados. Por lo cual, para realizar un diagnóstico adecuado del clima es beneficioso conocer los elementos que afectan los medios ambientes de las organizaciones.

Cada empresa es única y cuenta con sus propias particularidades, que la distinguen de otras empresas, de modo que, cada autor estudia y determina las dimensiones que se le hace más significativa investigar en cuanto a su propia definición de clima organizacional y los elementos que establecen que afectan a la misma. Por lo general los cuestionarios que existen para la medición se diferencian por tener algunas dimensiones en común. Algunas de las dimensiones más destacadas son: autonomía individual; la estructura y obligaciones dentro de la organización; recompensas y remuneraciones; el apoyo de sus jefes. (García Solarte, 2009)

Por esta razón, de acuerdo con García Solarte (2009), para la comprensión del concepto de clima organizacional es necesario comprender el comportamiento de las personas dentro de la empresa, la estructura de la organización y sus procesos.

2.3.5. Herramientas para el diagnóstico del clima organizacional

García Solarte (2009) cita a varios autores como Méndez (2006), García & Bedoya (1997) y Brunet (1987), quienes comparten varias ideas sobre la medición del clima organizacional.

Una de ellas es la idea de que el propósito de la medición es formar un análisis sobre las diferentes percepciones y actitudes de los empleados en cuanto al clima organizacional específico que enfrentan, tomando en cuenta las dimensiones que se eligen indagar. Todo esto con el fin de conocer e identificar las características formales e informales que terminan definiendo la empresa, lo cual a su vez influye en los niveles de motivación y eficiencia de sus empleados. Tomando lo anterior en cuenta, el objetivo es proponer acciones que modifiquen sus comportamientos y, por ende, mejoren el clima organizacional y el logro de las metas. (García Solarte, 2009)

Al igual, coinciden con el pensamiento que existen tres formas de medir el clima organizacional; la observación de comportamientos y desarrollo de sus empleados; la

segunda, entrevistas; y la última, a través de encuestas o cuestionarios, siendo el método más utilizado y popular. Este último, proporciona una variedad de preguntas que relatan eventos específicos dentro de la organización, donde el empleado debe escoger hasta qué punto está de acuerdo o desacuerdo. Por lo general, las respuestas de los cuestionarios se proporcionan en escalas de tipo nominal o de intervalo, las preguntas varían de cómo percibe actualmente el empleado los diferentes eventos y cómo desearía que sea idealmente. Como se mencionó anteriormente las dimensiones que se pueden poner a prueba son infinitas y es decisión del investigador determinar cuáles ve pertinente para la investigación. (García Solarte, 2009)

Existen una gran variedad de cuestionarios que se pueden aplicar para la medición del clima, algunos de los más destacados son:

- **Cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con García Solarte (2009), Litwin y Stringer buscaban investigar el impacto que tiene el tipo de liderazgo y el clima de una organización con respecto a la motivación y la conducta de sus empleados. Para realizar esto establecieron un cuestionario con el propósito de determinar las impresiones de los trabajadores y sus comportamientos dentro del ámbito laboral. Para lo cual, crearon 53 reactivos, con rangos de escala que varían desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo". Esta encuesta analiza nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad

- **Cuestionario de Rensis Likert**

Conforme a García Solarte (2009), Likert creó una teoría sobre el clima organizacional, el cual nombró “Los sistemas de organización”, esta se basa en la relación causa y efecto de los climas organizacionales y sus variables; propone que el comportamiento de una persona es sujeta a la percepción que posee del entorno laboral. Para Likert existen cuatro grupos de sistemas:

- Sistema 1: autoritarismo explotador
- Sistema 2: autoritarismo paternalista
- Sistema 3: consultivo
- Sistema 4: participación en grupo

Donde los dos primeros sistemas exhiben un clima cerrado, dado por una estructura estricta, causando un clima desfavorable; por otra parte, los últimos dos sistemas manifiestan climas abiertos, en el cual la estructura es más comprensiva, proporcionando un clima favorable. Esta herramienta ayuda a establecer a qué sistema de gestión corresponde una empresa, con referencia a las características de esta y el comportamiento de sus empleados, y a su vez, permite descubrir los contrastes entre los sistemas de gestión, lo cual, facilita la medición de la naturaleza de la organización. El cuestionario de Likert está formado por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

- **Modelo de Octavio García**

García estructuró un "Modelo para el diagnóstico del clima organizacional", el cual se basa en cómo se siente el personal de la empresa en cuanto a factores como: la organización, recompensas, objetivos laborales, desarrollo personal y el ambiente laboral. La herramienta consta en 17 preguntas, las mismas que asegura que el empleado podrá expresarse libremente para ayudar a diagnosticar el perfil del clima organizacional actual de la empresa y ayuda a determinar la forma de mejorar la misma. (García Solarte, 2009)

- **Modelo de Fernando Toro**

La encuesta ECO fue creada por Fernando Toro con el fin de demostrar que los individuos actúan y reaccionan a su ámbito laboral gracias a la percepción que tiene de ella, las mismas que son impactadas por sus superiores. Está delineada por 48 ítems que tienen una escala de evaluación de 4 a 0, siendo 4 "totalmente de acuerdo" y 0 "no estoy seguro del asunto". Este cuestionario está delimitado por las siguientes ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Cada dimensión proporciona seis preguntas con propósito positivo y una de control para el encuestado de sentido negativo (García Solarte, 2009)

Capítulo 3

3. Diagnóstico de clima organizacional en la empresa

El objetivo del presente capitulo es realizar el diagnostico actual del clima organizacional para la empresa Impoalmeida; analizando y tabulando los resultados derivados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico, para así poder determinar si es necesario un plan de mejoramiento o un plan de reforzamiento.

3.1. Metodología

Para la elaboración del diagnóstico de clima organizacional en la empresa Importadora Almeida IMPOALMEIDA Cía. Ltda. después de una reunión con la gerencia de esta empresa se determinó que se aplicará el cuestionario de clima organizacional formulado por los autores Litwin y Stringer (1968), ya que, esta es la más indicada porque es la que evalúa las 9 dimensiones que más se ajustan a las necesidades de la compañía. Para poder obtener un mejor diagnóstico, este cuestionario será aplicado a los 10 empleados que conforman la misma al momento de la investigación.

El cuestionario fue administrado individualmente, por escrito a cada uno de los empleados, uno por uno, dentro de la sala de sesiones de la empresa. La participación de los miembros fue voluntaria y se les aseguró la confidencialidad de sus respuestas El tiempo para responder el cuestionario fue de aproximadamente 30 minutos en promedio por persona.

Para la tabulación se reestructuró el cuestionario de forma vertical y se asignó una puntación a las posibles respuestas, para facilitar tu tabulación y asegurar un diagnóstico correcto.

El puntaje para escala Likert se encuentran de la siguiente forma:

Tabla 2: *Puntaje Escala Likert para Encuesta de Clima Organizacional*

Criterio	Calificación
Muy desacuerdo	1
Desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Cada pregunta es tabulada de acuerdo con el puntaje asignado la respuesta seleccionada, cabe recalcar que como se mencionó anteriormente, existen resultados polarizados en las cuales se obtuvo diferente trato por su interpretación del resultado.

Para la interpretación de los resultados del promedio de los empleados encuestados se utilizó la siguiente tabla de rango y criterio:

Tabla 3: *Rango y criterio de calificación promedios de los 10 encuestados*

Rango	Criterio
0,0 – 1,0	Muy desacuerdo
1,1 - 2	Desacuerdo
2,1 - 3	De acuerdo
3,1 - 4	Muy de acuerdo

Elaborado por: Vizcaíno, E.

3.2. Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

El cuestionario de clima organizacional formulado por Litwin y Stringer (1968), originalmente compuesta por 50 preguntas, fue adaptado y modificado por los autores Echezuria & Rivas (2001), citado por Acosta & Venegas G., (2010); Echezuria & Rivas aumentaron 3 preguntas, llegando a un total de 53 preguntas. La herramienta analiza 9 dimensiones que expresan el clima existente de dentro de una determinada

organización: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Seguidamente, se expone los conceptos de cada dimensión y como se relacionan ciertas cualidades de la empresa. (Acosta & Venegas G., 2010)

Tabla 4: *Conceptos Dimensiones Cuestionario Litwin y Stringer*

Dimensión	Concepto
Estructura Preguntas: 1 al 10	Hace referencia a las conductas formales dentro de la empresa. Mide el conocimiento de los empleados en cuanto al orden organizacional, es decir: las restricciones, el control sobre las operaciones, políticas y jerarquía.
Responsabilidad Preguntas: 11 al 17	La integración entre el empleado y la empresa en la que trabaja es fundamental, por esta razón, esta dimensión representa la percepción de los empleados con respecto a la libertad que tienen al tomar decisiones propias, su compromiso con la empresa, y la posibilidad de instituir exigencia y responsabilidad por sí solo.
Recompensa Preguntas: 18 al 23	Revela el estímulo que percibe el trabajador con relación al trabajo bien hecho. Específicamente evalúa la forma en que la empresa premia o castiga al empleado.
Riesgo Preguntas: 24 al 28	Es el énfasis que siente el trabajador en relación con los retos que se le asignan en el trabajo, es esencial medir esta dimensión ya que esta correlacionada con la motivación y la conducta a lo largo del tiempo.
Calor Preguntas: 29 al 33	Se refiere a la percepción de los individuos sobre un ambiente de trabajo agradable y relaciones positivas con sus compañeros, sin importar la estructura jerárquica de la empresa, es decir, entre subcoordinadores y subordinantes.
Estándares de Desempeño Preguntas: 34 al 39	Revela la percepción del trabajador acerca del énfasis que impone la empresa las normas de rendimiento. Hace referencia a la necesidad de percibir metas comprensibles implícitas y explícitas y normas de desempeño.

Apoyo Preguntas: 40 al 44	Corresponde a la impresión de los empleados en cuanto a la presencia de un espíritu de ayuda o compañerismo por parte de los subordinantes y otros compañeros de trabajo.
Conflicto Preguntas: 45 al 49	Indica el nivel al que los miembros de la organización ya sean superiores o inferiores, aceptan la diferencia de opiniones y no dudan confrontar problemas para solucionarlos tan pronto puedan.
Identidad Preguntas: 50 al 53	Una de las características más valiosos dentro de un equipo de trabajo, ya que, este relata el sentido de pertenencia que tiene el individuo con la compañía, es decir, compartir los objetivos y valores personales con los de la empresa.

Fuente: Elaborada a partir de Litwin y Stringer (1968); Echezuria y Rivas (2001), citados por Acosta & Venegas G. (2010).

Se presenta a continuación el cuestionario entregado a los empleados de Impoalmeida:

Tabla 5: *Herramienta de Diagnostico del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)*

Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

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

	Edad: _____ **Sexo:** _____				
	Cargo: _____ **Antigüedad:** _____				
	Departamento: _____				

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				

12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin 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.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

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

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

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.

RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS

Fuente: Elaborada a partir de Litwin y Stringer (1968).

Para la calificación del cuestionario se utilizó una escala Likert con cuatro alternativas de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo). De esta manera se elimina la posibilidad de un punto intermedio, aumentando el grado de confiabilidad, por ende, el desarrollo de esta investigación también. (Acosta & Venegas G., 2010)

El cuestionario cuenta con Promedio de los 10 encuestados para la de doble sentido positivo-negativo, donde una respuesta negativa significa un efecto positivo para la empresa o viceversa, que se utiliza como control y como indicador de consistencia entre respuestas.

3.2.1. Población

Cómo se mencionó anteriormente, la población de la presente investigación está conformada por todos los empleados de Importadora Almeida, que para este caso fueron las 10 personas que trabajaron en la empresa al momento de realizar la encuesta. Subsiguientemente, se presenta los resultados de los datos demográficos de la población y su respectiva interpretación.

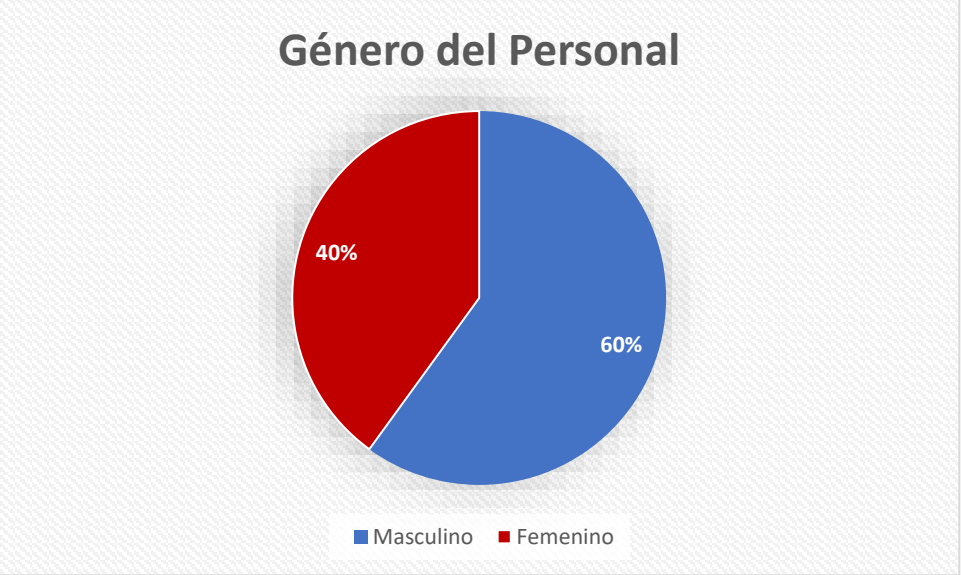


Ilustración 1: *Género del Personal de Impoalmeida Cía. Ltda.*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

En la Ilustración No. 2, sobre el género del personal de Impoalmeida, se determinó que el sexo masculino es el que predomina con un 60% y el femenino representado por un 40%. Esta diferencia no es muy significativa, pero si demuestra que dentro de la organización existe una dominancia más masculina.

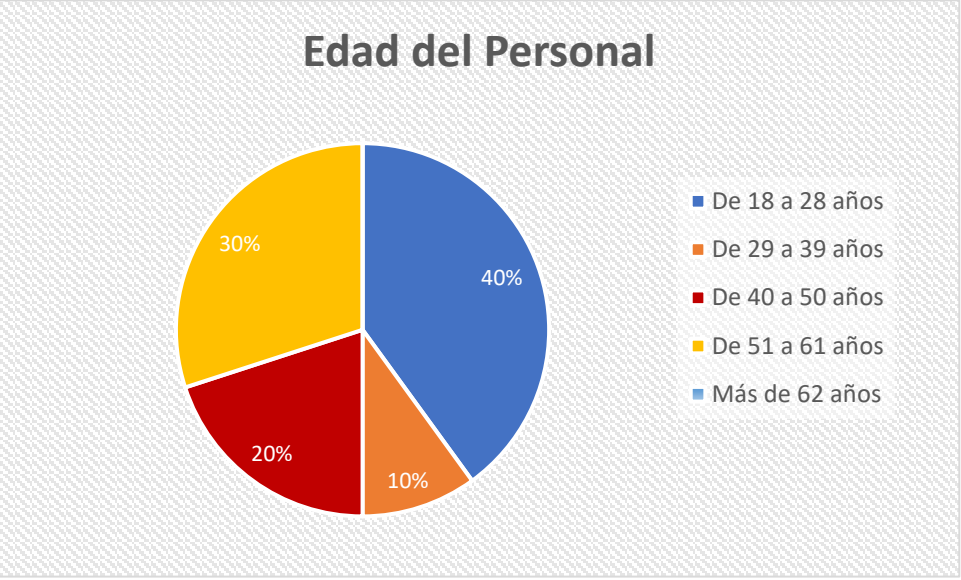


Ilustración 2: *Edad del Personal de Impoalmeida Cía. Ltda.*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Según la Ilustración No. 2, edad del personal, se pudo concluir que la mayoría de los trabajadores de Impoalmeida, representando un 40% del total, se encuentran dentro de los rangos de 18 a 28 años, seguido por un 30% de la población en la categoría de 51 a 61 años, y el 30% que sobra está dividido de la siguiente manera: de 40 a 50 años con el 20% y en el rango de 29 a 39 años con el 10%, y no se encuentran empleados en el último rango de más de 61 años. Esta información nos indica que la empresa está conformada por empelados de todas las edades, lo cual puede servir de ayuda, ya que, ofrece una gran variedad de aportaciones y conocimientos dentro de los grupos de trabajo.

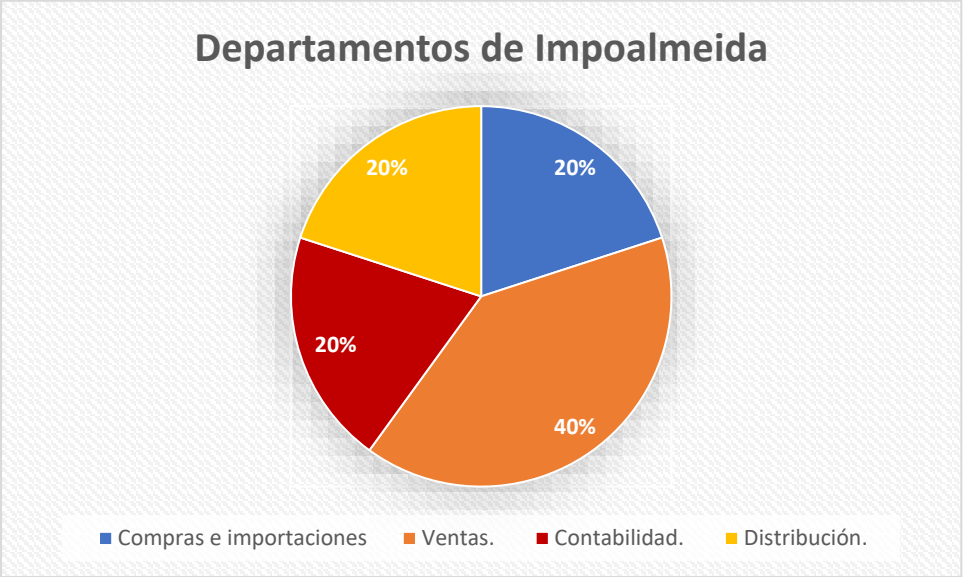


Ilustración 3: *Departamentos de Impoalmeida Cía. Ltda.*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Conforme a la Ilustración No.3, departamentos de Impoalmeida, se puede identificar que existen cuatro departamentos, la mayoría de los empleados se encuentran dentro del área de ventas, representado con el 40%, y el resto de los trabajadores están distribuidos equitativamente en las áreas de compras e importaciones (20%), contabilidad (20%), y distribución (20%). Estos resultados pueden ser debidos a que la empresa es una comercializadora que vender nacionalmente, por lo tanto, requiere un gran número de vendedores que puedan viajar y visitar no solo clientes actuales, sino también, clientes potenciales.

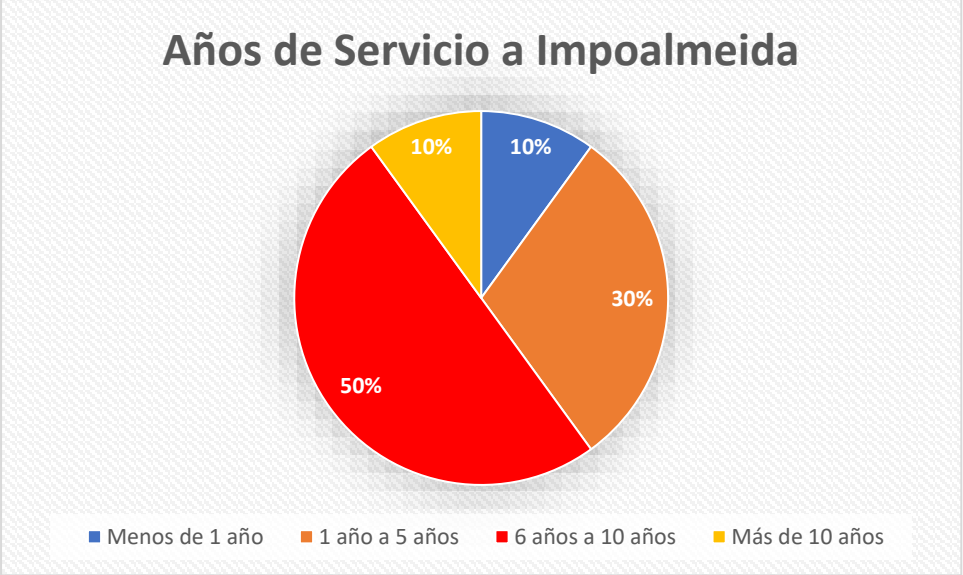


Ilustración 4: *Años de servicio a Impoalmeida Cía. Ltda.*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

De acuerdo con la Ilustración No.4, se puede concluir que, de los años de servicio a la empresa, el 10% de los empleados han trabajado para Impoalmeida de más de 10 años, el 30% de 1 a 5 años y el 50% de 6-10 años, demostrando que hay un compromiso alto de parte de los empleados hacia la empresa, ya que, van prestando sus servicios durante tiempos prolongados. El 10% de los empleados con menos de un año dentro de la empresa puede ser debido al crecimiento de esta y, por lo tanto, el requerimiento de más trabajadores.

3.2.2. Tabulación y resultados del diagnóstico de clima organizacional

A continuación, se presentan las tabulaciones y los resultados del diagnóstico de clima organizacional realizada a la empresa Impoalmeida Cía. Ltda., obtenidos por dimensión y un análisis global de las nueve dimensiones. Cabe recalcar que se utilizó la siguiente tabla de rangos y criterios para sus interpretaciones.

Tabla 6: *Rango y criterio de calificación promedios de los 10 encuestados*

Rango	Criterio
0,0 – 1,0	Muy desacuerdo
1,1 - 2	Desacuerdo
2,1 - 3	De acuerdo
3,1 - 4	Muy de acuerdo

Elaborado por: Vizcaíno, E.

3.2.2.1. Dimensión estructura

"La dimensión estructura, determina la percepción de los empleados en cuanto a sus responsabilidades, restricciones, reglas y protocolo dentro de la organización" (Sandoval Caraveo, 2004). La dimensión está conformada por 10 ítems.

Tabla 7: *Preguntas dimensión estructura*

Preguntas dimensión estructura	
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6.	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9.	En esta organización se tiene claro a quien reportar.
10.	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 8: *Promedio de los encuestados - dimensión estructura*

Promedio de los 10 encuestados	ESTRUCTURA									
	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**P10**
	2,00	**2,50**	**2,70**	**2,80**	**3,00**	**2,20**	**1,80**	**3,20**	**3,00**	**2,60**

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

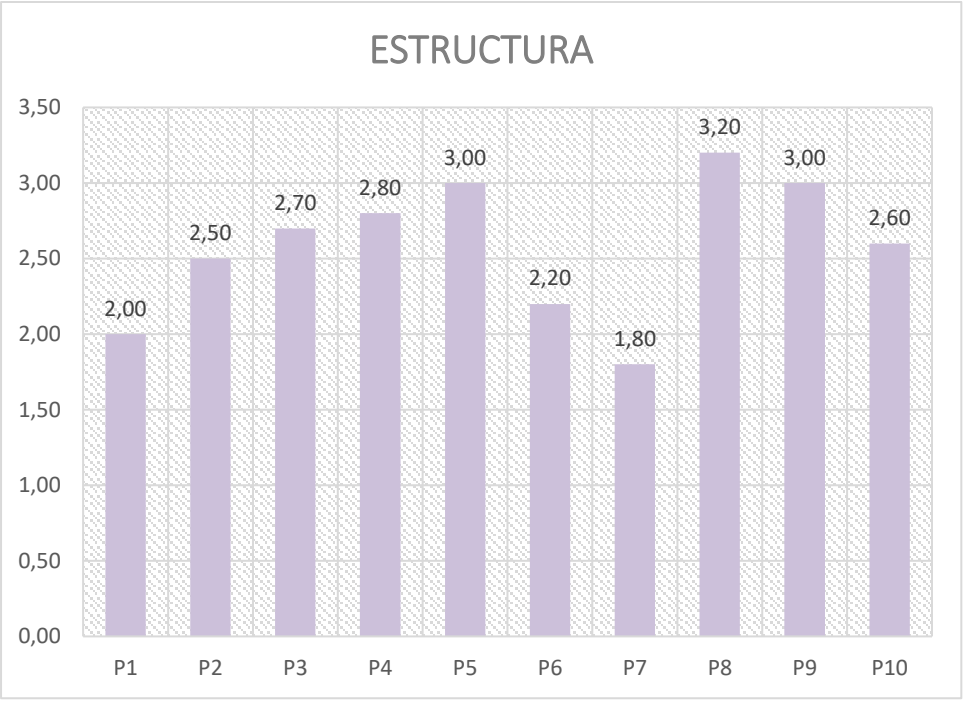


Ilustración 5: Dimensión estructura

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En el gráfico dimensión estructura se halló los siguientes resultados:

- En la pregunta número 1, ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?, el promedio de los diez empleados fue de 2.00, significando que los empleados se encuentran en desacuerdo. Esto es un resultado negativo, ya que, nos dan a percibir que dentro de esta organización existe falta de explicación y/o distribución en cuanto a las tareas que cada trabajador tiene que realizar.
- En la pregunta número 2, ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?, el promedio fue 2.50, indicando que la mayoría de los empleados están de acuerdo y conforme con la orden en la cual tienen que realizar sus labores.
- En la pregunta número 3, ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?, el promedio fue de 2.70, determinando que los empleados están de acuerdo y reconocen quienes son sus superiores.
- En la pregunta número 4, ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?, se obtuvo un 2.80, evidenciando que los empleados en promedio se encuentran de acuerdo, por lo tanto, se sienten bien informados en cuanto a las normas y responsabilidades que les rigen.
- En la pregunta número 5, ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?, se recibió una puntuación de 3.00, es decir, que los empleados están de acuerdo. Esto implica que los empleados reconocen bien la jerarquización que administra la empresa.
- En la pregunta número 6, ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?, se recibió una calificación de 2.20, el cual expresa que los trabajadores están de acuerdo, significando que no están conformes con los procesos y papeleo que se necesita realizar en cada puesto.
- En la pregunta número 7, ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) ?, obtuvo un resultado de 1.80, desacuerdo. Dándonos por entender que los empleados se sienten libres de opinar y expresar sus ideas.

- En la pregunta número 8, ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?, la puntuación recibida fue de 3.20, muy de acuerdo. Esto demuestra que los empleados se sienten gravemente afectados por la falta de organización y dirección por parte de sus superiores, tanto así, que sienten perjudicada la eficiencia de su trabajo.
- En la pregunta número 9, ¿En esta organización se tiene claro a quien reportar?, se produjo una nota de 3.00, recibiendo un de acuerdo. Esto afirma, que los empleados tienen claro la jerarquización dentro de la empresa y quiénes son sus superiores.
- En la pregunta número 10, ¿Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?, recibió una evaluación de 2.60, determinando que la mayoría de los empleados están de acuerdo. Por ende, se entiende que los de alto mando no tiene dificultad en expresar como desean que se realice tareas.

3.2.2.2. Dimensión responsabilidad

"La dimensión responsabilidad, mide la impresión de los empleados a cerca de la autonomía y libertad que se le otorga dentro de la empresa, es decir tomar decisiones solo" (Sandoval Caraveo, 2004). La dimensión está conformada por 7 ítems.

Tabla 9: *Preguntas dimensión responsabilidad*

Preguntas dimensión responsabilidad	
11.	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12.	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin 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.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 10: *Promedio de los encuestados - dimensión responsabilidad*

Promedio de los 10 encuestados	**RESPONSABILIDAD**						
	P11	**P12**	**P13**	**P14**	**P15**	**P16**	**P17**
	2,80	**3,30**	**3,40**	**2,80**	**3,10**	**3,20**	**3,00**

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

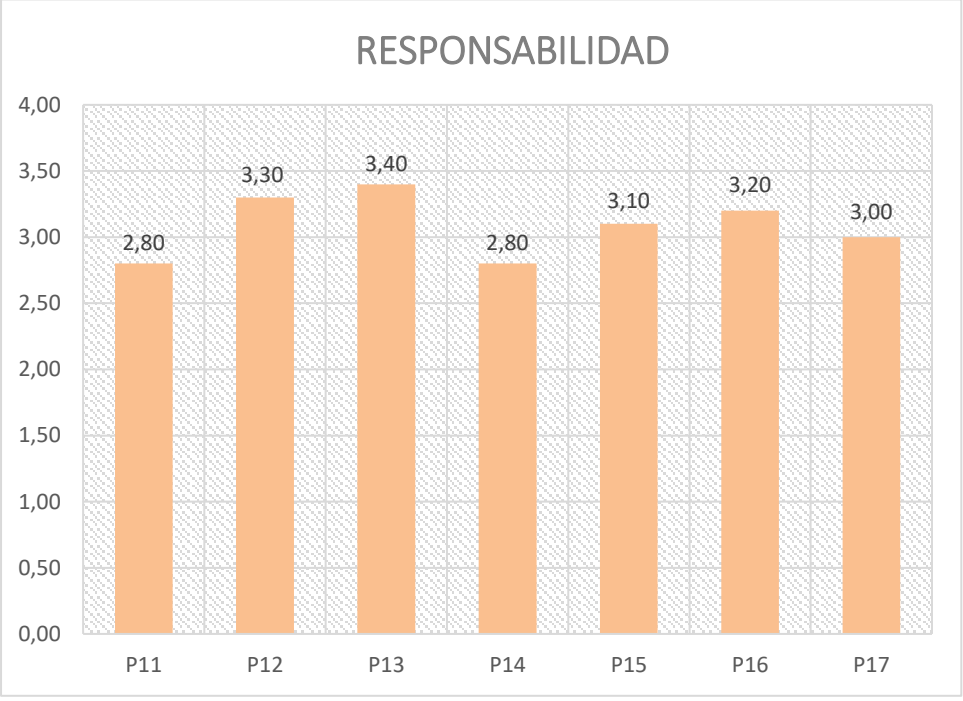


Ilustración 6: Dimensión responsabilidad

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En el gráfico No. 6, la dimensión responsabilidad, se obtuvo los siguientes resultados:

- En la pregunta número 11, ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?, produjo una puntuación de 2.80, demostrando que la mayoría de los empleados están de acuerdo. No sienten que la gerencia confía lo suficiente, por lo tanto, existe pérdida de tiempo en comprobaciones.
- En la pregunta número 12, ¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos?, dio una calificación de 3.30, indicando que los empleados están muy de acuerdo con la autonomía que sus jefes les brinda.
- En la pregunta número 13, ¿Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?, recibido una evaluación de 3.40, el cual representa que los empleados están muy de acuerdo y que existe buen nivel de libertad en cuanto a la forma de realizar sus labores.
- En la pregunta número 14, ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?, generó una nota del 2.80 de acuerdo, señala una respuesta positiva en cuanto a la responsabilidad otorgada y la independencia que tienen los empleados dentro del ambiente laboral.
- En la pregunta número 15, ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma?, alcanzó un puntaje del 3.10, de muy de acuerdo, esto nos demuestra que existe un muy buen nivel de confianza y responsabilidad ofrecido a los empleados por parte de sus jefes.
- En la pregunta número 16, ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?, esta pregunta rindió una respuesta de 3.20, el cual determina que están muy de acuerdo. Esto puede darse por falta de seriedad y aceptación por parte de los empleados al momento de equivocarse.
- En la pregunta número 17, ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?, se obtuvo una calificación del 3.00, de acuerdo, esto nos da a entender que aun cuando la empresa les da cierta libertad y responsabilidad a los empleados, existe una falta de seriedad por parte de los colaboradores.

3.2.2.3. Dimensión recompensa

"La dimensión recompensa, mide la ambición de los empleados con respecto a la compensación y el reconocimiento por el trabajo bien laborado" (Sandoval Caraveo, 2004). Está formado por 6 ítems.

Tabla 11: *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.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 12: *Promedio de los encuestados - dimensión recompensa*

Promedio de los 10 encuestados	**RECOMPENSA**					
	P18	**P19**	**P20**	**P21**	**P22**	**P23**
	2,70	**2,30**	**2,20**	**2,00**	**2,00**	**1,70**

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

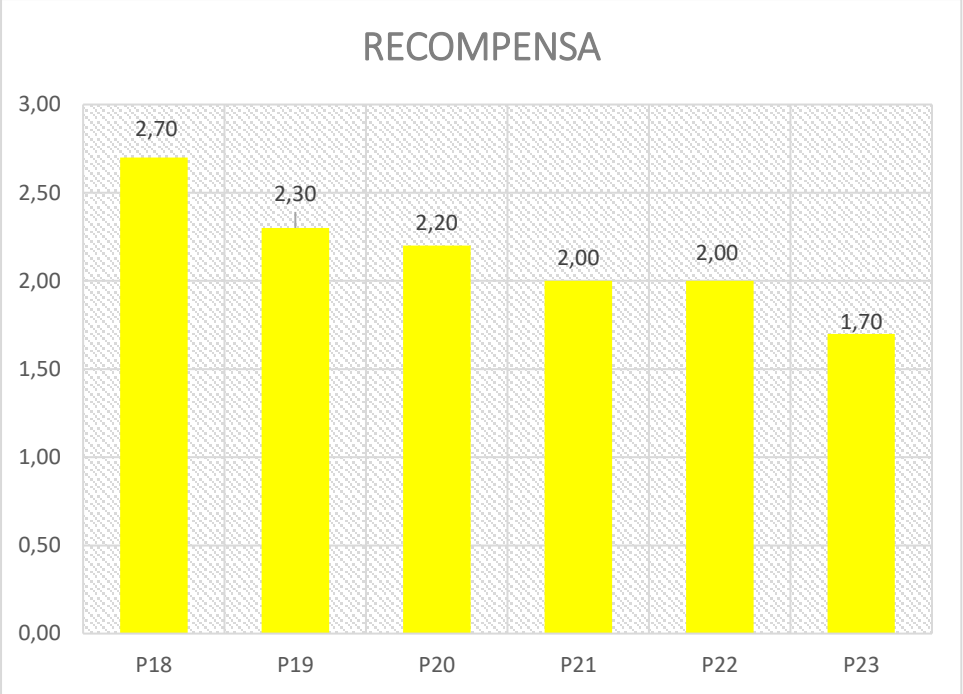


Ilustración 7: Dimensión recompensa

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En el gráfico No. 7, la dimensión recompensa, se consiguió los siguientes resultados:

- En la pregunta número 18, ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?, la mayoría de los empleados estaban de acuerdo, dándole una calificación del 2.70, significando que están a gusto con el protocolo que la empresa utiliza para ascender a su personal.
- En la pregunta número 19, ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas?, obtuvo una puntuación de 2.30 es decir está de acuerdo, significando que los trabajadores están a gusto con el equilibrio entre recompensa y castigo.
- En la pregunta número 20, ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?, se recibió una nota de 2.20, resultando que los empleados por la mayor parte están de acuerdo con la gratificación que obtienen por sus trabajos bien ejecutados.

- En la pregunta número 21, ¿En esta organización hay mucha crítica?, se obtuvo un resultado del 2.00, indicando que están en desacuerdo y que no existe mayor cantidad de critica dentro del ámbito organizacional.
- En la pregunta número 22, ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?, se recibió una nota de 2.00, de desacuerdo. Esto quiere decir que los empleados buscan mayor estímulo para motivarles al momento de realizar un trabajo excepcional.
- En la pregunta número 23, ¿Cuándo cometo un error me sancionan?, los empleados concedieron un 1.70, denominando que estaban en desacuerdo y que existía pocas sanciones, tanto así que en algunos casos ni existían castigos por errores.

3.2.2.4. Dimensión riesgo

"La dimensión riesgo, mide la apreciación de los empleados en relación con el grado de riesgo y reto que enfrenta la empresa" (Sandoval Caraveo, 2004). Está valorado por 5 ítems.

Tabla 13: *Preguntas 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.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 14: *Promedio de los encuestados - dimensión riesgo*

Promedio de los 10 encuestados	RIESGO				
	P24	P25	P26	P27	P28
	1,80	3,70	3,70	2,40	3,20

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

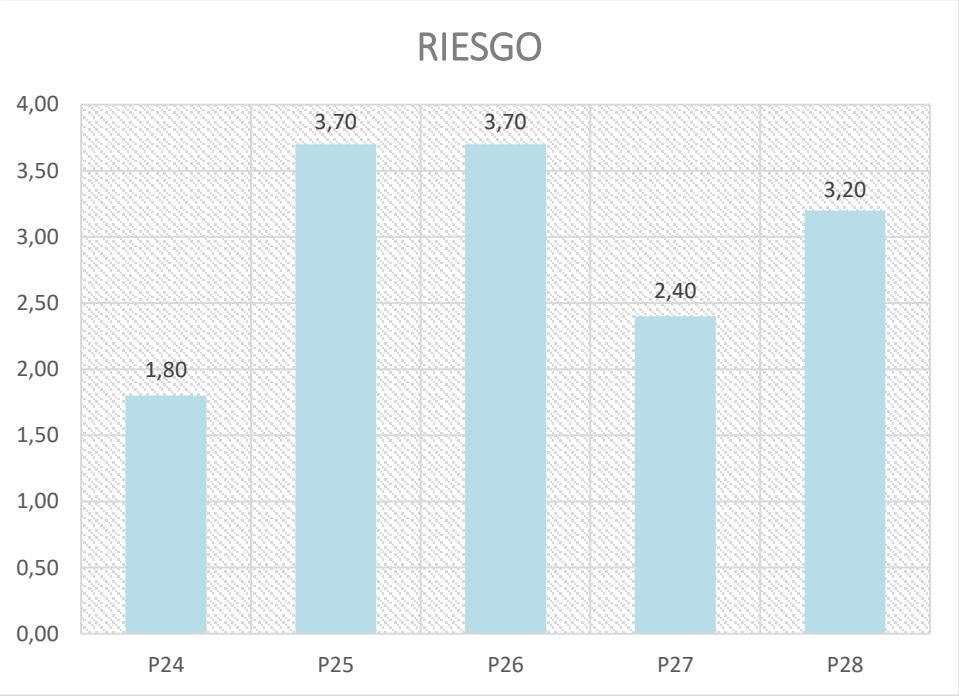


Ilustración 8: *Dimensión riesgo*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En el gráfico No. 7, la dimensión riesgo, se recibió los siguientes resultados:

- En la pregunta número 24, ¿La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?, se obtuvo

una calificación del 1.80, de desacuerdo, es decir, que los empleados no sienten que la ideología de la empresa relaciona la lentitud con la efectividad.

- En la pregunta número 25, ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?, con una puntuación de 3.70, la mayoría reconoció que están muy de acuerdo y que la empresa si toma los riesgos precisos.
- En la pregunta número 26, ¿En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia?, al igual que la pregunta anterior, la mayoría de los trabajadores dieron una valoración del 3.70, estando muy de acuerdo con los riesgos que se han tomado en los momentos precisos para mejorar la competitividad.
- En la pregunta número 27, ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?, se consiguió un resultado del 2.40, de acuerdo. Por lo tanto, argumentando que la mayoridad considera que la empresa no interrelaciona la precaución con la efectividad.
- En la pregunta número 28, ¿Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea?, los empleados designaron una calificación del 3.20, lo cual representa que están muy de acuerdo. En esta empresa, los trabajadores, tienen muy claro que para ser mejores competidores es necesario tomar riesgos.

3.2.2.5. Dimensión calor

"La dimensión calor, considera la impresión de los empleados en cuanto a las relaciones sociales cotidianas dentro la empresa" (Sandoval Caraveo, 2004). Está evaluado por 5 ítems.

Tabla 15: *Preguntas dimensión calor*

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

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 16: *Promedio de los encuestados - dimensión calor*

Promedio de los 10 encuestados	CALOR				
	P29	P30	P31	P32	P33
	3,50	3,30	1,20	1,20	3,60

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

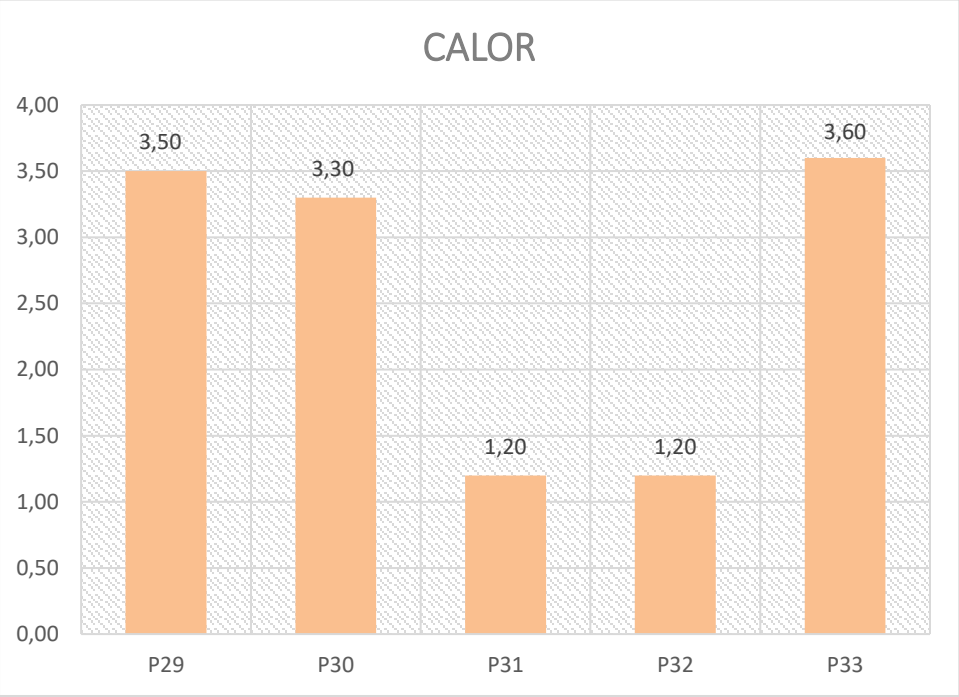


Ilustración 9: Dimensión calor

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En el gráfico dimensión calor se encontró los siguientes resultados:

- En la pregunta número 29, ¿entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?, se recibió una puntuación del 3.50, deduciendo que en

promedio los empleados están muy de acuerdo, existe un ambiente laboral amigable entre empelados.

- En la pregunta número 30, ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?, la mayoría de los empleados estaban muy de acuerdo con esta afirmación por lo que se recibió una nota del 3.30. Los empleados están contentos con el compañerismo que existe dentro de la empresa.
- En la pregunta número 31, ¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?, los resultados fueron de 1.20, el cual significa que están desacuerdo, los empleados sienten que el ambiente laboral entre compañeros es bastante bueno y muy abierto.
- En la pregunta número 32, ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?, se recibió una nota del 1.20, denominando que están desacuerdo con esta declaración, ya que los empleados son muy extrovertidos.
- En la pregunta número 33, ¿Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables?, se obtuvo una calificación de 3.60, el mismo que expresa que están muy de acuerdo. Existe una relación amigable entre los jefes y sus subordinantes.

3.2.2.6. Dimensión estándares de desempeño

La dimensión estándares de desempeño, determina la percepción de los trabajadores en relación con los niveles de rendimiento esperados por la gerencia (Sandoval Caraveo, 2004), está compuesta por 6 ítems.

Tabla 17: *Preguntas dimensión estándares de desempeño*

Preguntas dimensión estándares de desempeño	
34.	En esta organización se exige un rendimiento alto.
35.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.

38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 18: *Promedio de los encuestados - dimensión estándares de desempeño*

Promedio de los 10 encuestados	**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**					
	P34	**P35**	**P36**	**P37**	**P38**	**P39**
	3,30	**3,50**	**2,10**	**2,80**	**2,40**	**3,50**

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

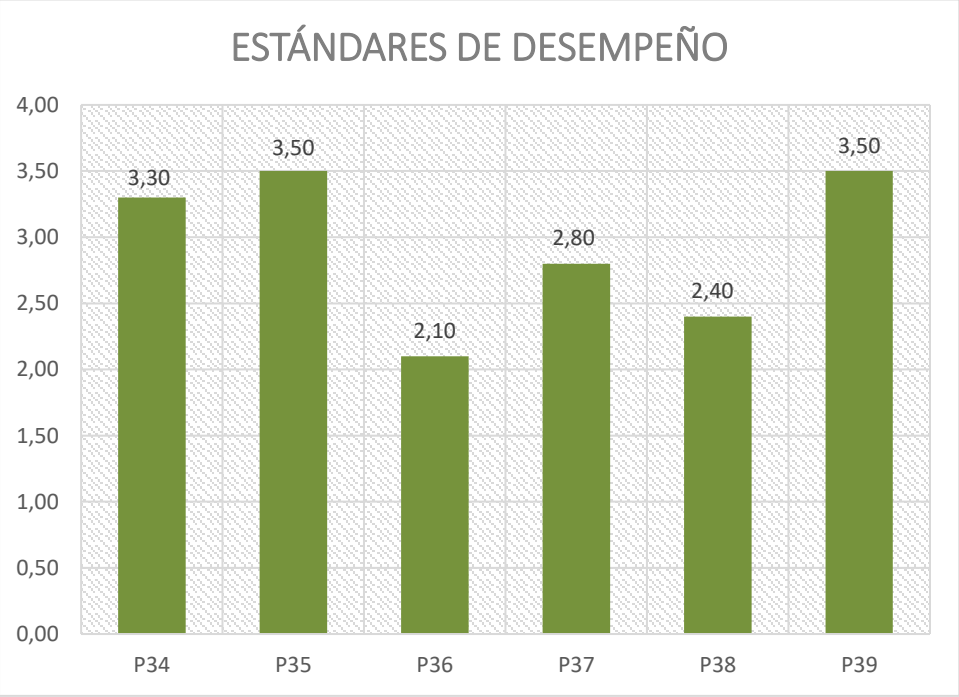


Ilustración 10: Dimensión desempeño

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En la gráfica perteneciendo a la dimensión estándares de desempeño se observó los siguientes resultados:

- En la pregunta número 34, ¿En esta organización se exige un rendimiento alto?, resultó una calificación de 3.30, el cual nos da por entender que los empleados están muy de acuerdo y que dentro de la empresa se espera un alto nivel de productividad.
- En la pregunta número 35, ¿La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar?, se designó una puntuación del 3.50, el cual determina que el personal está muy de acuerdo y presiente que los de alto mando espera y motiva a fin de que el trabajo se realice de la forma más eficiente.
- En la pregunta número 36, ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?, se recibe un resultado de 2.10, denotando que están de acuerdo, existe un deseo por parte de los superiores para progresar en sus áreas de trabajo.
- En la pregunta número 37, ¿La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien?, se consiguió un resultado de 2.80, el cual significa que el personal está de acuerdo que la gerencia esta consiente y relaciona la satisfacción laboral con la productividad de cada empleado.
- En la pregunta número 38, ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?, se recibió un valor de 2.40, el cual demuestra que los empleados están de acuerdo, valoran más las relaciones interpersonales con sus compañeros antes que el buen desempeño.
- En la pregunta número 39, ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?, se obtuvo un 3.50, expresando que en promedio los empleados se sienten muy de acuerdo, declaran que se sienten satisfechos con su trabajo dentro de la empresa.

3.2.2.7. Dimensión apoyo

“La dimensión apoyo, comprueba la percepción de los trabajadores sobre la asistencia de los de alto mando y compañerismo dentro de la organización” (Sandoval Caraveo, 2004). Está compuesta por 6 ítems.

Tabla 19: *Preguntas dimensión 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.).

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 20: *Promedio de los encuestados - dimensión apoyo*

Promedio de los 10 encuestados	APOYO				
	P40	P41	P42	P43	P44
	2,90	2,20	3,40	3,10	3,20

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

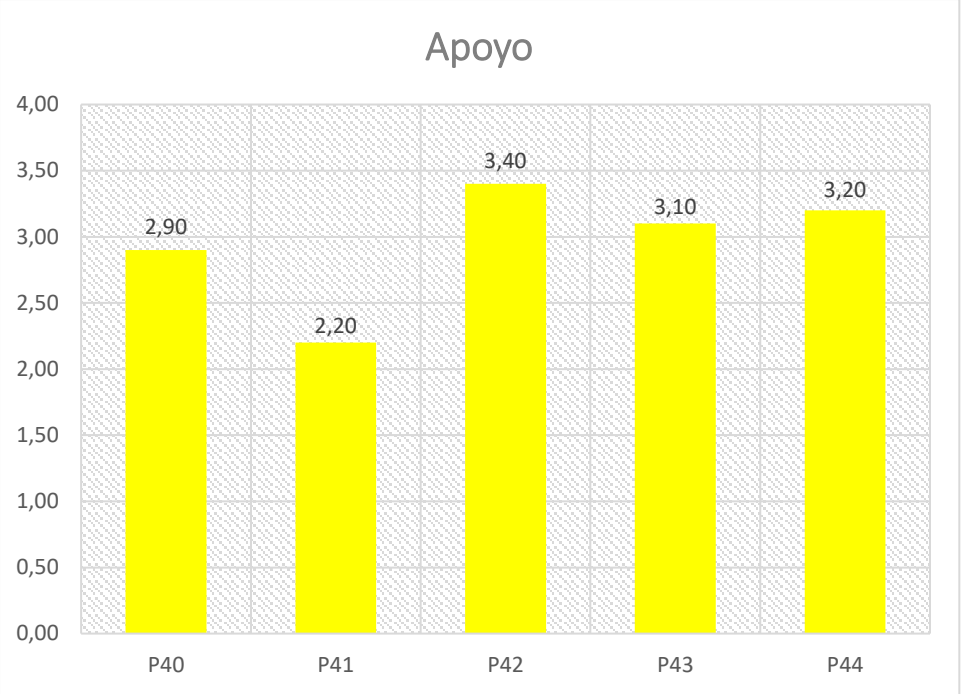


Ilustración 11: *Dimensión apoyo*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En la gráfica No.11 de la dimensión de apoyo se captó los siguientes resultados:

- En la pregunta número 40, ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores?, se consiguió un valor del 2.90, el cual significa que el personal está de acuerdo, y esta consiente que sus acciones tienen consecuencias para todos, incluyendo a los de gerencia.
- En la pregunta número 41, ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?, se da un resultado de 2.20, el cual representa que están de acuerdo, es decir, sienten que a los de alto mando les interesa sus deseos y ambiciones para superarse dentro de la empresa.
- En la pregunta número 42, ¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra?, resulto una calificación de 3.40, el mismo que declara que el personal está muy de acuerdo con que existe credibilidad entre compañeros.
- En la pregunta número 43, ¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?, la puntuación recibida fue de 3.10, por lo tanto, están

muy de acuerdo, existe una relación positiva entre todos los que laboran dentro de la empresa, por lo que tienen la confianza y el apoyo para realizar sus labores.

- En la pregunta número 44, ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.) ?, los empleados asignaron una puntuación de 3.20, el mismo que demuestra que están muy de acuerdo y que se sienten que la dirección entiende y valora lo que sus pasiones y emociones.

3.2.2.8. Dimensión conflicto

"La dimensión conflicto, mide la consideración que los gerentes prestan a opiniones e ideas de los empleados y la forma en tratar discusiones" (Sandoval Caraveo, 2004). Está compuesta por 5 ítems.

Tabla 21: *Preguntas dimensión conflicto*

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

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 22: Promedio de los encuestados - dimensión conflicto

Promedio de los 10 encuestados	CONFLICTO				
	P45	P46	P47	P48	P49
	2,30	2,20	2,70	2,30	2,40

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

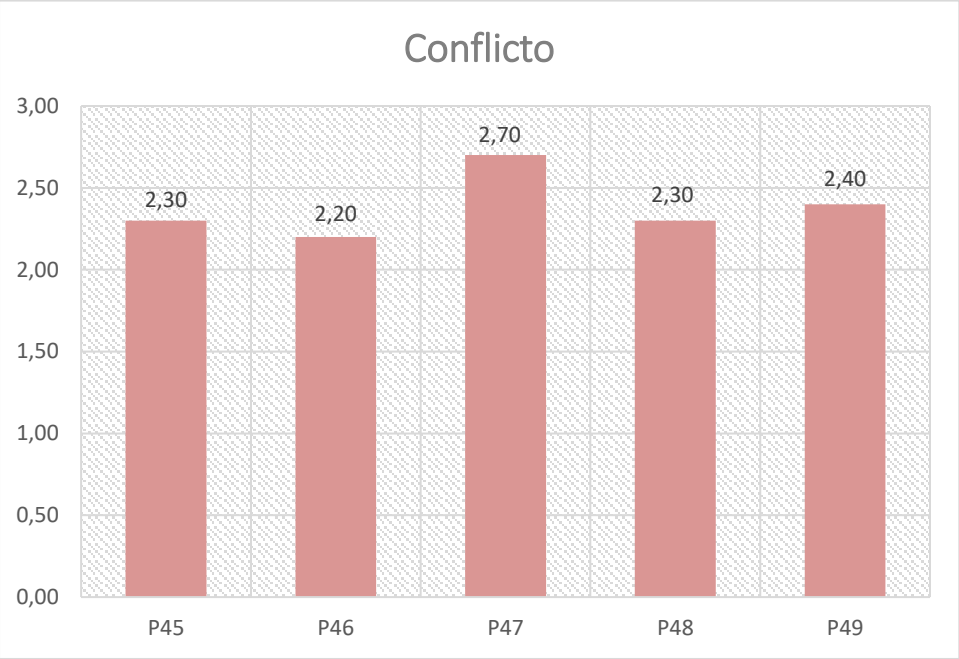


***Ilustración 12:** Dimensión conflicto*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En la dimensión de conflicto se encontraron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 45, ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?, se recibió una calificación de 2.30, demostrando que la mayoría de los empleados se encuentran de acuerdo, lo cual es negativo ya que significa que no sienten en libertad de expresar sus opiniones cuando están en desacuerdo con algo.

- En la pregunta número 46, ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?, se obtuvo un resultado de 2.20, el cual comprueba que los trabajadores están de acuerdo. Esto lleva a asumir que la gerencia aprueba de las discusiones entre departamento, pero solo con el fin de mejorar y aprender.
- En la pregunta número 47, ¿La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos?, se produjo una nota de 2.70, es decir los empleados están de acuerdo que sus jefes procuran mejorar conflictos a través de confrontaciones claras entre el personal.
- En la pregunta número 48, ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?, resulto una puntuación de 2.30, en otros términos, los participantes están de acuerdo, existe una relación muy positiva y abierta entre jefes y subordinados.
- En la pregunta número 49, ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?, se percibió un resultado de 2.40, por consiguiente, están de acuerdo, el cual significa que según el personal la gerencia prefiere que las decisiones sean tomadas de la forma más eficaz. Esto es negativo, porque mientras más fácil y rápido no se discute otras opciones que a lo mejor son mejore, todo por evitar conflicto.

3.2.2.9. Dimensión identidad

La dimensión identidad, mide la sensación de pertenencia de los empleados en cuanto a la empresa (Sandoval Caraveo, 2004), está compuesta por 4 ítems.

Tabla 23: *Preguntas 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.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Cuestionario Litwin & Stringer (1968) y modificado por Echezuria & Rivas (2001)

Tabla 24: *Promedio de los encuestados - dimensión identidad*

Promedio de los 10 encuestados	IDENTIDAD			
	P50	P51	P52	P53
	3,60	3,40	3,90	1,60

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

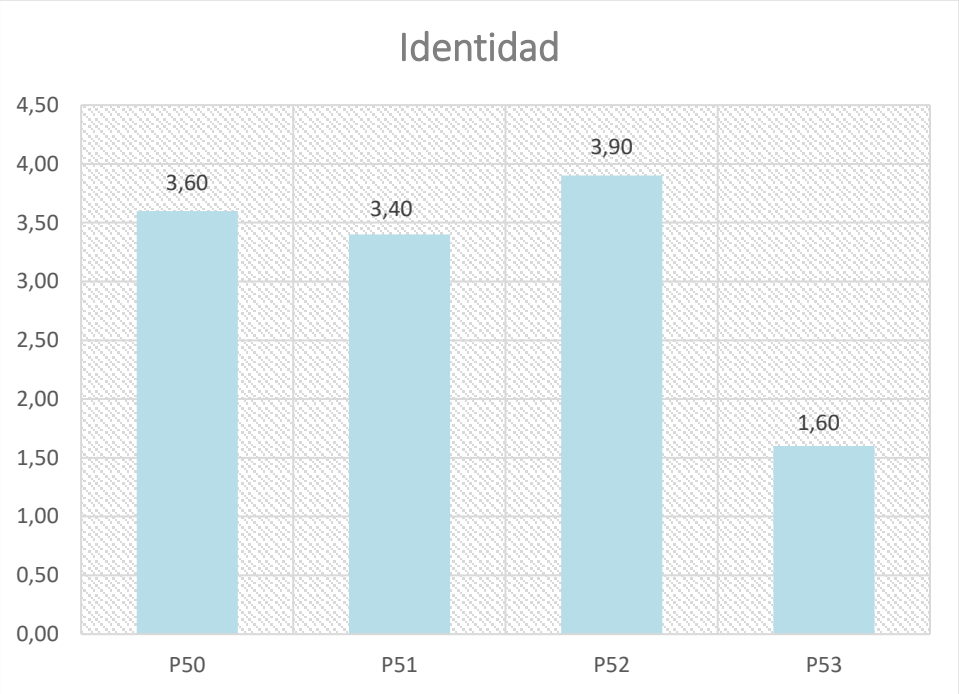


Ilustración 13: *Dimensión identidad*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

En la dimensión de identidad se hallaron los siguientes resultados:

- En la pregunta número 50, ¿La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización?, la calificación obtenida fue de 3.60, la cual indica que la mayoría de los empleados están muy de acuerdo y satisfechos con formar parte de esta empresa.

- En la pregunta número 51, ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?, la puntuación recibida fue de 3.40, de muy de acuerdo, es decir, se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo, el cual da un resultado positivo.
- En la pregunta número 52, ¿Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía?, la evaluación alcanzada fue de 3.90, de muy de acuerdo. Los empleados se sienten a gustos y honorados de trabajar en el establecimiento.
- En la pregunta número 53, ¿En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses?, el resultado fue de 1.60, denominando que están en desacuerdo, el cual revalida que los empleados se sienten muy identificados y felices con la empresa y el trabajo que hacen en la misma.

3.2.3. Resultados globales del diagnóstico de clima organizacional

Mediante las repuestas anteriores respecto a los promedios de los 10 encuestados, se obtuvo un nuevo promedio, esta vez, por dimensión. Posteriormente se utilizó la misma escala utilizada anteriormente para la determinación de ponderación, con la diferencia de la ayuda de un semáforo para simplificar el análisis de los resultados. Se determinaron colores según la puntuación, donde la escala de 3,1 – 4 (muy de acuerdo), se representó con el color verde, las dimensiones que se encuentren en esta clasificación necesitaran un plan de reforzamiento para que mantenga su mismo nivel. Las dimensiones que se hallan con calificación de 2,1 – 3 (de acuerdo), representado por un color amarillo, se encuentran en un rango de aceptable, por lo tanto, también requerirán un plan de reforzamiento, con el fin de alcanzar un clima plenamente gratificante. En la valoración de 1,1 – 2 (en desacuerdo), representado por el color naranja, significa que las dimensiones necesitan de un plan de mejoramiento para mejorar la percepción de los empleados, con la finalidad de no decaer a un nivel inferior. Finalmente, la puntuación de 0 – 1 (muy en desacuerdo), se representó con el color rojo, el cual significa que las dimensiones necesitan de manera inmediata un plan de mejoramiento, ya que, estas son las que están afectando de mayor medida al clima de la organización, creando sentimientos de insatisfacción.

A continuación, el cuadro de rangos y criterios utilizados para la determinación de ponderación de las dimensiones globales.

Tabla 25: *Rangos y criterio de calificación global dimensión*

Escala	Ponderación
0 - 1	Muy en desacuerdo
1,1 - 2	En desacuerdo
2,1 - 3	De acuerdo
3,1 - 4	Muy de acuerdo

Elaborado por: Vizcaíno, E.

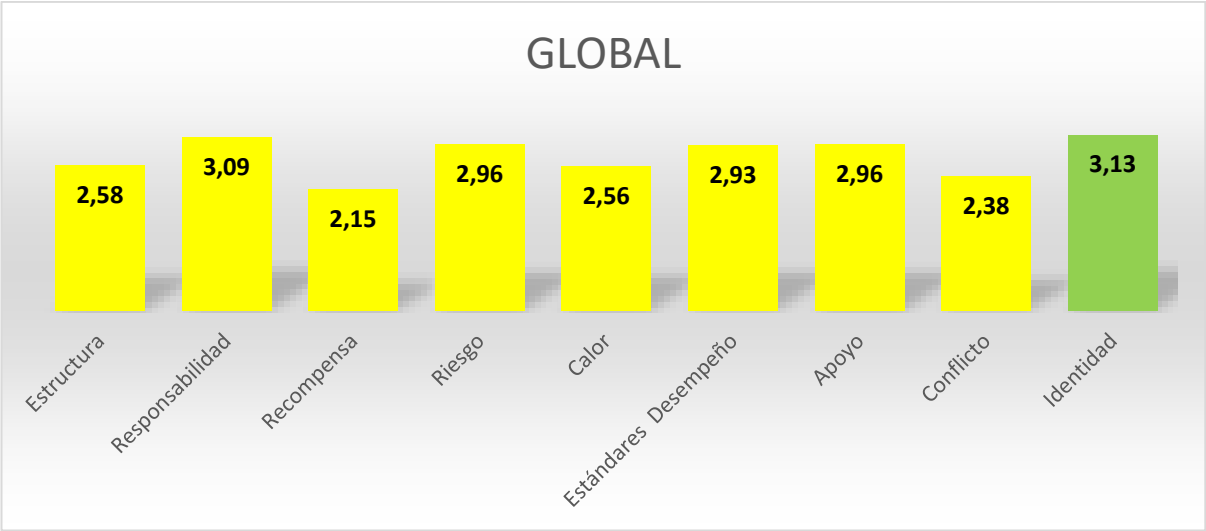


Ilustración 14: *Resultados globales por dimensión*

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo en Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda.

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

De acuerdo con el gráfico No. 14, de ´Resultados globales por dimensiones´ y la tabla No.24: ´Rangos y criterio de calificación global dimensión´, se puede concluir que la dimensión que se encuentra en el grado de ´Muy de acuerdo´ es la de Identidad con una puntuación de 3.58. Seguida por las dimensiones en el grado ´De acuerdo´, de mayor a menor son: riesgo (3.00), estándares de desempeño (2.97), apoyo (2.80), responsabilidad (2.66), estructura (2.65), calor (2.65), recompensa (2.58), y conflicto (2.50).

Seguidamente, se procede al análisis global en donde se determinó con base a los resultados, si para cada dimensión se propondrá un plan de mejora o plan de reforzamiento.

Tabla 26: *Propuesta de acción*

Escala	Ponderación	Dimensiones	Propuesta de acción
0 - 1	Muy en desacuerdo	Ninguna.	Plan de mejora
1,1 - 2	En desacuerdo	Ninguna.	Plan de mejora
2,1 - 3	De acuerdo	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo y conflicto.	Plan de reforzamiento
3,1 - 4	Muy de acuerdo	Identidad.	Plan de reforzamiento

Elaborado por: Vizcaíno, E.

Interpretación:

De acuerdo con la tabla No.25 ´Propuesta de acción´, se llegó a determinar que la dimensión de identidad se encuentra bastante bien en el rango de ´muy de acuerdo´, por ende, se necesita contar con un pan de reforzamiento para así asegurar que siga en su misma categoría. Las demás dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo y conflicto) se encuentran en el rango ´de acuerdo´, e igualmente requieren un plan de reforzamiento un poco mayor ya que algunas de estas dimensiones están muy cerca de bajar de nivel, lo cual pudiera implicar varias consecuencias.

Capítulo 4

4.1.Propuesta de plan de acción

En el presente capitulo se plantea un plan de reforzamiento del clima organizacional, enfocándose específicamente en las dimensiones que manifestaron necesidad de perfeccionar en el diagnóstico realizado. Para el desarrollo del plan se determinó objetivos concretos según las preguntas planteadas por mejorar, actividades que ayudarán al logro de los objetivos. Con estos cambios se espera influir positivamente al logro de un ambiente laboral apropiado y grato para todos aquellos que trabajan en la empresa y asimismo obteniendo la mayor productividad posible.

PLAN DE REFORZAMIENTO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	Hace referencia a las conductas formales dentro de la empresa. Mide el conocimiento de los empleados en cuanto al orden organizacional, es decir: las restricciones, el control sobre las operaciones, políticas y jerarquía.	1. ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?	Mejorar la gestión organizacional y la productividad de los empleados.	Identificar las funciones básicas y los procesos de cada departamento, incluyendo las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto.	3 meses.	Gerencia y supervisores.	Evaluación de desempeño.
		8. ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?		Elaborar un manual de funciones y procedimientos para cada puesto asegurando una distribución de actividades adecuada para cada área.			

		6. ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?		Implementar un sistema de gestión documental.	Anualmente.		
Responsabilidad	La integración entre el empleado y la empresa en la que trabaja es fundamental, por esta razón, esta dimensión representa la percepción de los empleados con respecto a la libertad que tienen al tomar decisiones propias, su compromiso con la empresa, y la	11. ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?	Mejorar la comunicación entre los empleados y la gerencia.	Ejecutar capacitaciones para todo el personal sobre empowerment faciliten la transparencia y la comparación de información. Impulsar la delegación de responsabilidad de pequeños proyectos a aquellas personas que demuestren iniciativa.	Semanalmente.	Gerencia y supervisores.	En la siguiente evaluación de desempeño.

	posibilidad de instituir exigencia y responsabilidad por sí solo.	16. ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?	Promover la autonomía, autosuficiencia y responsabilidad dentro de la empresa.	Implementar el proceso de evaluación de desempeño. Con base a los resultados se establecen planes de capacitación para los desempeños bajos.	Anualmente.		
		17. ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?	Reducir excusas por parte de los empleados.				

Recompensa	Revela el estímulo que percibe el trabajador con relación al trabajo bien hecho. Específicamente evalúa la forma en que la empresa premia o castiga al empleado.	22. ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?	Reconocer el trabajo de los empleados.	Establecer y comunicar planes de incentivos y recompensas mejor adecuadas para cada departamento, mejorando el desempeño laboral.	Anualmente.	Gerencia y supervisores.	Evaluación de desempeño.
Riesgo	Es el énfasis que siente el trabajador en relación con los retos que se le asignan en el trabajo, es esencial medir esta dimensión ya que esta correlacionada con la motivación y la conducta a lo largo del tiempo.	27. ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?	Mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.	Desarrollar talleres y/o seminarios para empleados y supervisores sobre la toma de decisiones, incluyendo técnicas que facilitaran y aumentaran la eficiencia de las mismas.	Mensualmente.	Gerencia y supervisores.	Evaluación de desempeño.

Estándar de Desempeño	Revela la percepción del trabajador acerca del énfasis que impone la empresa las normas de rendimiento. Hace referencia a la necesidad de percibir metas comprensibles implícitas y explícitas y normas de desempeño.	38. ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?	Motivar a los empleados a mejorar su desempeño laboral.	Diseñar una evaluación de desempeño, enfocando en la participación de los empleados, con el fin de lograr un resultado compatible con los objetivos de la empresa.	Anualmente.	Gerencia y supervisores.	Evaluación de desempeño.
Apoyo	Corresponde a la impresión de los empleados en cuanto a la presencia de un espíritu de ayuda o compañerismo por parte de los subordinantes y	40. ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores?	Fomentar la relación y apoyo entre subordinante y subordinado.	Implantar un sistema de comunicación, multidireccional, que integre a todo el personal, el cual, permitirá un mejor manejo de dudas y conflictos.	Diariamente.	Accionistas	Evaluación de desempeño.

	otros compañeros de trabajo.						
Conflicto	Indica el nivel al que los miembros de la organización ya sean superiores o inferiores, aceptan la diferencia de opiniones y no dudan confrontar problemas para	45. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	Fortalecer la comunicación abierta y franca.	Implementar estrategias de comunicación asertiva entre empleados y supervisores para promover la discusión y comunicación de opiniones, ideas y/o problemas.	Semanalmente.	Gerencia y supervisores.	Diagnóstico de clima organizacional.

	solucionarlos tan pronto puedan.	49. ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?	Ayudar a los empleados a tomar decisiones de la mejor forma.	Talleres de toma de decisiones para jefes y superiores sobre la implementación de diferentes herramientas que facilitaran la toma de decisiones en cualquier momento.	Semestralmente.		Evaluación de desempeño.

Conclusión

Uno de los propósitos de Importadora Almeida, desde su apertura hasta el presente, ha sido la innovación en nuevos productos para importar y comercializar dentro del mercado ecuatoriano, por lo cual ha buscado nuevas formas de expandir su mercado, ampliando la gama de productos que ofrece a sus clientes, así como extendiéndose a otras áreas de la industria de alimentos y bebidas como el sector avícola y ganadero.

Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. está estructurada por: la dirección general de accionistas, conformada por 4 miembros; el presidente, quien debe asegurar el cumplimiento de las decisiones de los accionistas; el gerente general, quien organiza, dirige y controla a los departamentos operativos; y finalmente la dirección de negocios y gestión operativa que se divide en 4 áreas: compras e importaciones, ventas, contabilidad y distribución.

Para asegurar el cumplimento de la misión y visión de Impoalmeida, de seguir creciendo en su categoría dentro del mercado ecuatoriano, la compañía basa sus decisiones en la dirección y planificación estratégica de gerencia, quien juntamente con los colaboradores buscan conservar la calidad en productos y servicios de la empresa para mantener el reconocimiento y fidelidad de sus clientes y así llegar a ser líderes en el sector de las importaciones.

Actualmente, el catálogo de productos de Impoalmeida Cía. Ltda. contiene varios artículos tanto para el manejo de productos cárnicos (cuchillos, tablas de picar, chairas, guantes de protección y afiladoras) como insumos y maquinaria para el procesamiento de dichos productos (grapas, grapadoras, selladoras, termo fichadoras, cintas hot stamping y otras cintas adhesivas). Además, conservantes, preservantes, gelificantes y otros productos necesarios para la producción de embutidos. Todos estos productos son importados de proveedores de distintos países como: Brasil, Panamá, China, Alemania y Guatemala.

Este catálogo le ha permitido a la empresa conseguir varios clientes a nivel nacional, concentrados en las 4 principales ciudades del Ecuador, entre quienes se puede mencionar a: Integración Avícola Oro, Embutidos Projasa, Cafrilosa, Pronaca, Inapesa, Avícola Fernández, Italimentos, La Europea, Incubandina, INAEXPO, Liris, POFASA.

Sin embargo, este crecimiento le ha obligado a implementar más empleados a su nómina y, por ende, surge la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional para conocer las opiniones de estos sobre el ambiente laboral que proporciona la empresa, para así asegurar el cumplimento de la misión y visión de Impoalmeida.

Una vez concluida con lo referente a la empresa, es necesario abordar el marco teórico que ha sido de vital importancia en este trabajo, iniciando por el desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es una serie de estrategias, diseñadas para cambiar y mejorar el ambiente dentro de una empresa. Existe una gran variedad de razones por las que se necesita realizar un cambio, siendo las más comunes la necesidad de ajustarse a un entorno que está en continuo cambio, a casusa del mercado, el incremento de competencia, la innovación de productos y/o servicios, o simplemente el mejoramiento de tecnología.

De igual manera, la cultura organizacional es otro tema de abordar para tener un mejor entendimiento del comportamiento organizacional de la empresa. La cultura organizacional, se puede definir como, un conjunto de características como: valores, normas y costumbres que rigen a los miembros de una organización y ayudan a distinguir una cultura de otra, generalmente estas son captadas y aprendidas a lo largo del tiempo. Resulta de gran importancia el diagnostico, ya que esta, expresa una relación entre la cultura y la gestión y el rendimiento de sus empleados. En la actualidad existen un número de tipos de culturas, cada una con sus características y principios de virtudes y defectos. Teniendo en cuenta que no existe una cultura “mala”, sino más bien, la adecuada para el tipo de empresa que sea desea manejar.

Por último, para completar el análisis bibliográfico embarcamos el tema del clima organizacional. Este término se puede resumir como la percepción de los empleados de medio ambiente laboral que les rodea, el mismo que posee distintas consecuencias en las diversas variables de su desempeño, tales como: comportamiento, eficiencia, productividad, motivación y satisfacción. Hoy en día existe una gran cantidad de herramientas que ayudan a diagnosticar el clima laboral de una empresa, cada una denominando una cantidad especifica de dimensiones que busca estudiar para el entendimiento y mejoramiento de la empresa y sus empleados. Tomando en cuenta

que este se debe ser desarrollado periódicamente para pronosticar otros futuros dilemas y tomar acciones correctivas antes de que sea muy tarde.

A fin de diagnosticar el clima organizacional se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) modificado por los autores Echezuria & Rivas (2001, citado por Acosta & Venegas G. 2010). El propósito de este fue extraer y analizar los resultados de cada una de las nueve dimensiones observada en la herramienta. Con relación a esto se determinó que la dimensión de identidad (3.58) se encuentra en un promedio favorable, mientras que, las dimensiones de riesgo (3.00), estándares de desempeño (2.97), apoyo (2.80), responsabilidad (2.66), estructura (2.65), calor (2.65), recompensa (2.58) y conflicto (2.50) se encuentran con puntuaciones más bajas. Respecto a los resultados se estableció que Impoalmeida estaba en necesidad de un plan de reforzamiento, en visto de que, algunas de estas dimensiones se encuentran al borde de bajar de categoría el cual pudiera implicar resultados negativos a un futuro.

Las preguntas que se han decidido analizar según la dimensión estructura para el plan de reforzamiento son las siguientes: ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?, ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?, ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?

Para el plan de reforzamiento de la dimensión responsabilidad se han planteado las siguientes preguntas: ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?, ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?, ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?

En cuanto a las preguntas de la dimensión recompensa que se propusieron se tienen las siguientes: ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?

Las preguntas de dimensión riesgo aplicadas para el plan de reforzamiento fueron: ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?

Mas adelante se tiene las preguntas dimensión estándar de desempeño analizadas para el plan de reforzamiento: ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?

A continuación, se tiene la pregunta dimensión apoyo para este plan de reforzamiento: ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores?

Por último, las preguntas dimensión conflicto aplicadas en este plan de reforzamiento son: ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?, ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?

Con el fin de enfrentar las principales falencias de las preguntas mencionados anteriormente, se formuló un plan de reforzamiento, donde se determinó un objetivo a mejorar para cada pregunta y se propuso actividades específicas que la empresa debe ejecutar para mejorar su clima organizacional y evitar posibles problemas a un futuro. De igual forma se fijó un plazo de ejecución de cada actividad, detallando aquellos responsables por asegurar el cumplimiento de estas y la forma de verificación respectiva.

Recomendaciones

Con la finalidad de optimizar el clima organizacional en la empresa Importadora Almeida Impoalmeida Cía. Ltda. se propone las siguientes recomendaciones:

•La correcta utilización de las actividades planteadas en el plan de reforzamiento, para alcanzar los objetivos diseñados a corregir las falencias en el ambiente laboral, establecer un cronograma a fin de dar seguimiento al mismo, efectuando cambios y ajustes donde sea necesario.

•Ejecutar anualmente las herramientas y evaluaciones de desempeño para medición y retroalimentación de los cambios y su efecto en su personal.

•Realizar un diagnóstico de clima organizacional anualmente para poder evidenciar el impacto que tiene el plan de fortalecimiento.

•Administrar de mejor forma su capital humano y su tiempo, asimismo logrando una mayor productividad y facilidad en cuanto el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Bibliografía

Acosta, B., & Venegas G., C. (8 de junio de 2010). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO.* Obtenido de Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias.* Editorial Trillas .

Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). *Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo.* Obtenido de Contaduría y Administración 63: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000500002&script=sci_arttext

Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas.* Caracas, Venezuela. Obtenido de Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello.

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual.* Obtenido de Cuadernos de Administración: Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225014900004

García Solarte, M. (diciembre de 2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual.* Obtenido de Cuadernos de Administración : https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497

García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle.* Obtenido de Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate.* Boston: Harvard University.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención.* Obtenido de Colección de lecciones de administración. Bogotá:.

Molina, H. (2000). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio.* Obtenido de Estudios Gerenciales: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207701

Orbegoso Galarza, A. (2010). *PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:UN ESTADO DE LA CUESTION.* Obtenido de Universidad César Vallejo: http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229

Peine, S. (2019). *Manual de Diseño e Intervención Organizacional.* Santiago: Serie Creación n°54. Facultad de de Psicología: Escuela de Psicología. Centro de Investigación en Educación Superior CIES - USS.

Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo Teoría y práctica.* Madrid: EDITORIAL SINTESIS.

Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional.* Estado de México: Red Tercer Milenio SC.

Rodríguez Garay, R. (4 de mayo de 2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.* Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L1.pdf

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas.* Obtenido de Diversitas: Perspectivas en Psicología: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67925837006

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.* Obtenido de ACIMED : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es

Sánchez García, J. C., Tejero Claver, B., Yurrebaso, A., & Lanero Carrizo, A. (diciembre de 2016). *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos.* Obtenido de AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316

Sandoval Caraveo, M. (28 de abril de 2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.* Obtenido de Hitos de Ciencias Económico Administrativas: https://scholar.google.es/scholar?oi=bibs&cluster=10659276111868700514&btnI=1&hl=es

Sandoval Caraveo, M. (28 de abril de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional .* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54225553/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf?1503518408=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZ.pdf&Expires=1609794463&Signature=TIANygVRHmRLYZf4ziiGWj4SJwjySVk

Segredo Pérez , A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.* Obtenido de Revista Cubana de Salud Pública: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual.* Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de INFODIR: http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (12 de febrero de 2009). *Theoretical and Methodological Matters of Organizational Culture (Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional) (Spanish).* Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591443