



# **Facultad de Ciencias de la Administración**

## **Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA  
LA EMPRESA HELADERÍAS TUTTO FREDDO  
S.A. EN LA CIUDAD DE CUENCA**

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

**Autores:**

Adriana Verónica Sarmiento Mosquera.; Paula Nicole Madero  
Guerrero.

**Director:**

Psic. María Isabel Arteaga Ortíz.

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Raúl Sarmiento y Gladys Mosquera, quienes me brindan todo su amor y apoyo incondicional, dándome la oportunidad de cumplir mis metas y crecer de manera personal y profesional, mediante su arduo esfuerzo y dedicación. A mis hermanos, especialmente a mi hermanita Sofía, quien me alegra la vida, me inspira y me motiva a seguir adelante. A ti Sebastián, por apoyarme durante este trayecto y darme todo tu cariño.

Adriana.

Este proyecto de titulación lo quiero dedicar a mis padres, por haberme acompañado y apoyado siempre en cada etapa de mi vida. A mis abuelitos, quienes siempre estuvieron pendientes, aconsejándome y dándome ánimo para que siga adelante a pesar de las adversidades. A mis hermanos y familiares que de una u otra forma han estado presentes brindándome su apoyo para que cumpla esta meta que es muy importante para mí.

Paula.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para culminar cada etapa de mi vida y no rendirme. A mis padres, por ofrecerme la oportunidad de estudiar y por todo su enorme esfuerzo y sacrificio que hacen día tras día. A mi novio Sebastián, por estar a mi lado en todo este proceso y motivarme para ser mi mejor versión, gracias por apoyarme en cada paso que doy, ser mi compañero y crecer cada día junto a mí. A la empresa Tutto Freddo y a sus colaboradores, por su tiempo y paciencia para el desarrollo de este trabajo. A la Universidad del Azuay y a mi directora de tesis Psic. Ma. Isabel Arteaga por compartir su valioso tiempo y conocimiento con nosotras y por guiarnos en todo este proceso, gracias por su enseñanza y acompañamiento. A mi compañera de tesis Paula Madero, por todo el esfuerzo que hemos realizado juntas y a toda mi familia y compañeros que me han apoyado constantemente y me han brindado todo su amor.  
Muchas gracias a todos.

Adriana.

Agradezco a Dios por ser el pilar fundamental de mi vida y mi fortaleza para lograr cumplir mis metas. A mis padres, quienes con su ejemplo me han inspirado y brindado su apoyo incondicional en todo momento. A mis hermanos, por haberme enseñado y ayudado cuando lo he necesitado. A mi novio Iván, quien me ha acompañado y aconsejado siempre durante todo el transcurso de mis estudios. A mi compañera de tesis Adriana Sarmiento, con quien compartí este proceso de aprendizaje. A nuestra tutora de tesis Psic. María Isabel Arteaga, quien nos ha impartido sus conocimientos y nos ha sabido guiar durante todo este proceso. A la empresa Heladerías Tuto Freddo S.A. por brindarnos la apertura y el tiempo para realizar nuestro trabajo de titulación y a todos quienes con su amor y paciencia me han permitido llegar a cumplir un sueño más.

Paula.

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN Y ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. EMPRESA.....	2
1.1 Historia y generalidades.....	2
1.1.1 Historia.....	2
1.1.2 Filosofía corporativa.....	5
1.1.3 Locales.....	6
1.1.4 Líneas.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Clima organizacional.....	9
2.1.1 Historia de clima organizacional.....	9
2.1.2 Concepto de clima organizacional.....	10
2.1.3 Enfoques de clima organizacional.....	11
2.1.4 Importancia de clima organizacional.....	13

2.1.5 Dimensiones y herramientas de clima organizacional .....	14
2.1.6 Factores de clima organizacional .....	16
CAPÍTULO 2 .....	22
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Determinación de la herramienta .....	22
3.2 Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)....	23
3.2.1 Historia de la herramienta .....	23
3.2.2 Dimensiones de la herramienta .....	24
3.2.3 Descripción de la herramienta.....	24
3.3 Población.....	25
3.4 Tabulación de los datos.....	25
3.5 Resultados .....	29
3.5.1 Dimensión estructura.....	30
3.5.2 Dimensión responsabilidad .....	32
3.5.3 Dimensión recompensa .....	34
3.5.4 Dimensión riesgo.....	36
3.5.5 Dimensión calor .....	37
3.5.6 Dimensión estándares de desempeño .....	39
3.5.7 Dimensión apoyo.....	40
3.5.8 Dimensión conflicto .....	42
3.5.9 Dimensión identidad .....	44
3.5.10 Resultados Globales .....	45
CAPÍTULO 3 .....	48
4. PLAN DE ACCIÓN .....	48
4.1 Definición y elementos de un plan de acción .....	48
4.2 Propuesta de plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.....	49

CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES .....	57
REFERENCIAS .....	58
ANEXOS.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de Clima Organizacional .....	15
Tabla 2. Dimensiones de la Herramienta de Litwin y Stringer (1968).....	24
Tabla 3. Nivel de Percepción en Escala Tipo Likert .....	25
Tabla 4. Cuadro de Ponderación.....	26
Tabla 5. Género del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.....	26
Tabla 6. Edades del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	27
Tabla 7. Antigüedad del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.....	28
Tabla 8. Preguntas Dimensión Estructura .....	30
Tabla 9. Preguntas Dimensión Responsabilidad .....	32
Tabla 10. Preguntas Dimensión Recompensa .....	34
Tabla 11. Preguntas Dimensión Riesgo.....	36
Tabla 12. Preguntas Dimensión Calor.....	37
Tabla 13. Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño.....	39
Tabla 14. Preguntas Dimensión Apoyo .....	41
Tabla 15. Preguntas Dimensión Conflicto.....	42
Tabla 16. Preguntas Dimensión Identidad.....	44
Tabla 17. Resultados Globales de las Nueve Dimensiones.....	46
Tabla 18. Ponderación y propuesta de acción .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	3
Figura 2. Certificación BPM .....	4
Figura 3. Líneas de Productos .....	8
Figura 4. Menú Restaurant Angelus Cuenca .....	9
Figura 5. Género del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	27
Figura 6. Edades del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.....	28
Figura 7. Antigüedad del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	29
Figura 8. Resultados de la Dimensión Estructura.....	31
Figura 9. Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....	33
Figura 10. Resultados de la Dimensión Recompensa.....	35
Figura 11. Resultados de la Dimensión Riesgo .....	36
Figura 12. Resultados de la Dimensión Calor .....	38
Figura 13. Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño .....	39
Figura 14. Resultados de la Dimensión Apoyo .....	41
Figura 15. Resultados de la Dimensión Conflicto .....	43
Figura 16. Resultados de la Dimensión Identidad .....	44
Figura 17. Resultados Globales .....	46



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....	61
--	----

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca. El desarrollo bibliográfico se realizó mediante una fundamentación teórica basada en el desarrollo organizacional y la metodología aplicada tuvo un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer. A tal efecto, se obtuvo un resultado favorable para las dimensiones: estructura, responsabilidad, calor, estándares de desempeño e identidad y un resultado desfavorable para las dimensiones: recompensa, riesgo, apoyo y conflicto. Se concluye que la empresa posee un clima laboral aceptable, pero debe ser fortalecido mediante una propuesta de plan de acción para las dimensiones que reflejen un resultado negativo para la organización, lo que permite a la empresa conocer las percepciones de sus trabajadores, establecer estrategias y soluciones e implementar cambios positivos para mejorar las deficiencias detectadas.

**Palabras clave:** Litwin y Stringer, diagnóstico de clima organizacional, dimensiones, herramienta, plan de acción.

## ABSTRACT

The objective of this research was to diagnose the organizational climate and propose an action plan for the company "Heladerías Tutto Freddo" S.A. in the city of Cuenca. The bibliographic study was conducted through a theoretical foundation based on an organizational development and the methodology applied had an exploratory quantitative approach through the application of the Litwin and Stringer questionnaire. To this end, a favorable result was obtained for the dimensions: structure, responsibility, warmth, performance standards and identity, and an unfavorable result for the dimensions: reward, risk, support and conflict. It is concluded that the company has an acceptable work climate, but it should be strengthened by means of an action plan proposal for the dimensions that reflect a negative result for the organization, which allows the company to know the perceptions of its workers, establish strategies, solutions and implement positive changes to improve the deficiencies detected.

**Keywords:** action plan, diagnosis of organizational climate, dimensions, Litwin and Stringer, tool.



# INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una herramienta fundamental para las empresas, ya que incide directamente en la satisfacción y el desempeño laboral de los miembros de una organización; mediante su diagnóstico, es posible determinar las percepciones de los colaboradores y proponer acciones para mejorar las deficiencias existentes en las empresas y fortalecer sus relaciones laborales por medio de la gestión gerencial. Por ello, el objetivo principal de esta investigación es diagnosticar el clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca. Esta empresa ecuatoriana lleva 22 años en el mercado, produciendo varias líneas como la heladería, pastelería y panadería. A lo largo del tiempo, su administración ha sido eficaz, sin embargo, no posee total conocimiento acerca de las percepciones y la motivación de sus trabajadores, lo que podría afectar al cumplimiento de sus objetivos.

Por consiguiente, la presente investigación se desarrolla a través de tres capítulos. En el primer capítulo se detalla a la empresa y sus generalidades, al igual que el marco teórico que aborda temas de desarrollo y clima organizacional con todos los aspectos fundamentales para un mejor entendimiento. Dentro del segundo capítulo, se expone la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, describiendo la herramienta escogida y la población de estudio, así como el análisis y las interpretaciones de los resultados para cada dimensión del cuestionario aplicado. Finalmente, para el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de un plan de acción para cada dimensión con una puntuación desfavorable, elaborando una matriz en donde se proponen objetivos y estrategias para mejorar las percepciones que tienen los colaboradores acerca del clima organizacional de la empresa. De esta manera, se espera que el desarrollo de esta investigación permita a la empresa implementar mejoras para que en posteriores diagnósticos de clima organizacional se pueda relacionar lo que posee actualmente con lo que podría obtener y verificar el impacto de un plan de acción, mejorando cada dimensión.

# **CAPÍTULO 1**

En el primer capítulo se desarrolla la historia y generalidades de la empresa, exponiendo su filosofía corporativa, sus locales, las líneas de negocio y los productos que ofrece, lo que permite comprender la situación actual y el funcionamiento de la misma; posteriormente se encuentra el marco teórico incluyendo la historia, conceptos, enfoques, importancia, dimensiones, herramientas y factores que influyen en el clima laboral dentro de las organizaciones, los mismos que proporcionan una mayor aproximación y entendimiento conceptual sobre la presente investigación.

## **1. EMPRESA**

### **1.1 Historia y generalidades**

#### **1.1.1 Historia**

La empresa ecuatoriana Heladerías Tutto Freddo S.A. inició sus funciones dentro del segmento de heladerías en la ciudad de Cuenca en el año 2000, evolucionando en el mercado por su alta innovación, su extensa gama de productos y la notable calidad que brinda a sus consumidores a través de insumos provenientes de Italia. Esta empresa fue constituida mediante la iniciativa del ingeniero José Antonio Ochoa García, gerente general de la organización, quien gracias a su arduo trabajo supo aprovechar el potencial de su empresa y crear una oportunidad de negocio que le permitió crecer dentro de un nicho de mercado poco atendido, consiguiendo una gran aceptación a nivel nacional; además, en un video de YouTube realizado por Radio Maggica (2021), expresó que el nombre Tutto Freddo es proveniente de Italia y su significado en castellano es “todo frío” haciendo referencia al lugar de donde son importados los principales insumos para la producción y enfocándose en el helado artesanal italiano; en base a esto, se creó el logotipo que se evidencia en la figura 1, el cual representa a la empresa por sus característicos símbolos y colores que consiguen quedarse en la mente del consumidor (Tutto Freddo, 2020).

## Figura 1

*Logo Heladerías Tutto Freddo S.A.*



*Nota:* La imagen representa la identidad de la empresa caracterizada por sus llamativos colores y diseños que son fácilmente reconocidos por los consumidores.

Fuente: Tutto Freddo. 2020.

En el año 2007 se implementó un sistema de contratos de franquicias que permitió a la empresa expandirse a todas las regiones del Ecuador, posicionándose como una de las mayores franquiciadoras de helados artesanales y de mantecado más rentables y con mayor acogida en el país. Estos convenios se realizan para un periodo de cinco años y pueden ser renovados a futuro; todo local franquiciado debe cumplir con los requisitos solicitados en relación al diseño de la infraestructura, imagen y mercadeo de la empresa.

Para el año 2015 la empresa recibió una certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en sus dos plantas de producción, como se puede observar en la figura 2; demostrando así el cumplimiento de las normas establecidas y de los procesos productivos con altos niveles de tecnología y calidad. Al contar con plantas de producción modernas, se puede producir más de 450.000 kilos de helado artesanal y más de 700.000 kilos de mantecado al año (Tutto Freddo, 2020).

## Figura 2

### *Certificación BPM*



*Nota:* Certificación obtenida por la empresa Tutto Freddo que representa las buenas prácticas de manufactura (BPM) dentro de las plantas de producción.

Fuente: Tutto Freddo. 2020.

Actualmente, Heladerías Tutto Freddo S.A. cuenta con dos plantas de producción; la matriz ubicada en la ciudad de Cuenca, la cual suministra los productos a las zonas de la costa, sierra y oriente, produciendo varias líneas como la heladería, pastelería y panadería; y otra ubicada en la ciudad de Quito, que provee al norte del país, produciendo principalmente helado artesanal. Estas plantas de producción están equipadas con alta tecnología proveniente de Italia y Francia, que permite la correcta conservación de los productos y una producción estimada de 1 '300.000 kilos de helado anualmente. Además, el acelerado crecimiento y la expansión a nivel nacional ha permitido a la empresa contar con 63 locales en todo el país, de los cuales 25 son propios y 37 franquiciados, posicionándose en 17 provincias y 20 ciudades del Ecuador y generando empleo para aproximadamente 220 personas a nivel nacional en donde 184 pertenecen a la ciudad de Cuenca. A futuro la empresa espera contar con una nueva planta de producción que le permita elaborar productos similares a los importados para de esta manera minimizar costos y obtener una mayor competitividad en el mercado. También anhela incluir en su carta productos veganos para atraer a nuevos clientes; asimismo planea expandir su mercado en áreas gastronómicas a nivel internacional, siendo su primer enfoque crecer al norte y al sur de Perú (Radio Maggica, 2021).

## 1.1.2 Filosofía corporativa

### Misión

“Brindar a todos nuestros clientes un producto 100% natural cumpliendo con los más altos estándares de calidad garantizando así un producto de excelencia y satisfacción diaria a todos nuestros consumidores” (Tutto Freddo, 2020, p. 7).

### Visión

“Fomentar el posicionamiento de la empresa como productora y comercializadora de helados, proyectándonos a crecer nacional e internacionalmente para lograr establecernos en el mercado como la mejor empresa de helados artesanales, mantecados y de yogurt” (Tutto Freddo, 2020, p. 8).

### Valores

Heladerías Tutto Freddo S.A. ha definido los siguientes valores para su empresa (Tutto Freddo, 2020):

#### ➤ **Confianza**

Este valor se refiere a la cualidad de establecer relaciones de empatía en la dimensión interna de la empresa. Este valor se irradia hacia los clientes.

#### ➤ **Responsabilidad**

En este sentido, los trabajadores deben comportarse conforme a cada norma interna de la empresa.

#### ➤ **Integridad**

Se refiere a la cualidad de la empresa en mostrarse tal cual es. Debe existir total equilibrio y armonía en todas las áreas, de manera que los clientes la perciban como integra.

#### ➤ **Renovación**

Una empresa debe estar en capacidad de renovarse y ajustarse a los cambios políticos, sociales, tecnológicos, ambientales que se generan en su entorno.

➤ **Disposición de cambio**

Actualizar los procesos, las tecnologías que se utilizan, entre otros son de suma importancia.

➤ **Pasión**

Existen empresas en las que sus trabajadores son felices al trabajar en ellas, y esta pasión es percibida por los clientes. Cuando alguien muestra esa pasión por lo que hace, transmite seguridad, confianza, satisfacción, lo que genera en los clientes confianza en la empresa y en sus productos.

➤ **Transparencia**

Si bien es cierto, que las empresas deben resguardar sus secretos, también es cierto que deben hacer rendición de cuentas a sus grupos de interés.

La empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. cuenta con un esquema organizacional sólido, conformado por diferentes departamentos como: talento humano, finanzas, compras, ventas y producción, dirigidos por distintos representantes en cada área que se encargan de gestionar el cumplimiento de las funciones de los supervisores y auxiliares de la empresa, para velar el cumplimiento de la misión y visión de la misma. A pesar de que la empresa cumple con las funciones del departamento de talento humano como: el reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacitaciones y análisis de puestos, entre otros; no se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional y por lo tanto no se ha identificado las percepciones que sus trabajadores tienen acerca del liderazgo ejercido por la gerencia, esto ocasiona que no se tenga total conocimiento sobre los impactos positivos o negativos en las dimensiones del clima organizacional y sobre los cambios que deberían aplicarse, para de esta manera lograr mejores resultados en el entorno.

### **1.1.3 Locales**

Tutto Freddo cuenta con tres tipos de formatos para sus locales los cuales son: heladería básica, heladería completa y restaurante Angelus. En la primera, se encuentran la mayoría de locales instalados en zonas altamente transitadas como los centros comerciales, lo que permite a la empresa tener un gran reconocimiento y ser la primera opción para los



consumidores en el segmento de heladerías. En la segunda, no solo se ofrece la línea de heladería sino también se implementa la línea de pastelería y cafetería, brindando un espacio acogedor para los clientes en donde puedan disfrutar del servicio y de los productos ofrecidos. Y, por último, el formato de restaurante Angelus está conformado por locales ubicados en el centro de la ciudad, los cuales comercializan una mayor variedad de productos y un mejor servicio al cliente mediante una ágil atención a la mesa y una infraestructura adecuada para una mayor comodidad de los consumidores, siguiendo un modelo de restaurante, cafetería y heladería ofreciendo diferentes productos como: pizzas, crepes, lasañas, bebidas, panadería y pastelería (Tutto Freddo, 2020).

#### **1.1.4 Líneas**

Según José Andrés Ochoa, chef director de innovación y desarrollo de Heladerías Tutto Freddo, en la entrevista realizada por Radio Maggica (2021) afirma que las principales líneas con las que cuenta esta empresa son: Tutto Freddo con helados artesanales, Nice Cream con helados de máquina tipo americano y Angelus con productos globales de cafetería. Las mismas que se detallan a continuación:

##### **Línea Tutto Freddo**

En esta línea se encuentran helados artesanales de frutas y crema, con aproximadamente 40 sabores distintos, siendo los productos más vendidos y reconocidos por sus distintivas características como: su exclusivo sabor, su alta calidad nutricional y la frescura en sus productos, adaptándose a las exigencias de los consumidores. Además, dentro de esta línea se incluyen productos más saludables, libres de azúcar, enfocados en personas diabéticas que cuidan de su salud y en cualquier persona que quiera disfrutar de un helado más natural (Tutto Freddo, 2020).

##### **Línea Nice Cream**

Esta línea abarca los helados de mantecado o también conocidos como helados soft o de máquina que incluyen dos sabores tradicionales: vainilla y chocolate, teniendo la opción de combinar los dos sabores y complementar con distintos aderezos a la disposición del cliente. Es una de las líneas más rentables y comúnmente franquiciadas en pequeños locales en todo el país (Tutto Freddo, 2020).

## Línea Angelus

Esta línea combina todos los productos de las líneas anteriores y adiciona nuevos productos como: granizados, pastelería, panadería, pizzería, bebidas frías y calientes, waffles, crepes, entre otros. Estos productos se ofrecen dependiendo de la ubicación, del formato y del mercado al que se dirige cada local (Tutto Freddo, 2020).

En las siguientes figuras se exponen los distintos productos de cada línea que oferta la empresa, evidenciando la variedad de sabores y presentaciones que caracterizan a las tres principales líneas, así como los menús que ofrecen en sus locales para todos sus clientes.

**Figura 3**

### Líneas de Productos



*Nota:* La imagen representa la línea de helados de Nice Cream y Tutto Freddo con sus diferentes presentaciones y precios.

Fuente: Tutto Freddo. 2020.

**Figura 4**

*Menú Restaurant Angelus Cuenca*



*Nota:* En la imagen se exhibe el menú de la línea Angelus, que ofrece desde helados artesanales y de mantecado, hasta productos de sal como pizzas, sánduches y lasañas.

Fuente: Tutto Freddo. 2020.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Clima organizacional

#### 2.1.1 Historia de clima organizacional

El clima organizacional fue desarrollado inicialmente por el autor Gellerman en el año de 1960 dentro del campo de la psicología industrial, relacionándose con otros términos como cultura o satisfacción laboral (Acosta y Venegas, 2010). Galarza (2010) expresa que el concepto de clima laboral fue introducido a la teoría general de la administración por varios científicos sociales que se dedicaban al estudio de la conducta del ser humano, en donde se destacan los siguientes autores: Elton Mayo, quien señala diferentes variables psicológicas que deben ser tomadas en cuenta por la gerencia como: la motivación, la satisfacción, la frustración y el liderazgo; Kurt Lewin, que mediante su teoría de la motivación humana establece que las empresas son sistemas sociales conformados por varios individuos que interactúan en un mismo entorno; y por último, la contribución de varios autores mediante

dos enfoques psicológicos como son: el enfoque de la Gestalt y el enfoque Funcionalista; el primero indica que el ser humano se desenvuelve por medio de sus percepciones individuales y el segundo asegura que las personas participan activamente en el cambio del entorno en el que están inmersos.

Para la década de los noventa, las investigaciones de clima organizacional evolucionaron en distintas áreas como en organizaciones militares y policiales, cárceles, centros de salud, unidades educativas y en distintos tipos de empresas. Actualmente, mediante el diagnóstico del clima laboral las corporaciones pueden conocer las percepciones de sus colaboradores y brindar mayor atención a las áreas con falencia para mantener un ambiente laboral adecuado (Marín y Angeli, 2012).

### **2.1.2 Concepto de clima organizacional**

Según García et al. (2010) “Clásicamente se define el clima laboral como el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p. 208). Por otra parte, Asef et al. (2012) define al clima organizacional como “el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente específico de una organización y es percibido por sus integrantes. Esta captación de estímulos e información proviene del ambiente laboral es procesada y genera sensaciones, reflexiones y acciones” (p. 12).

Por lo tanto, el clima organizacional simboliza las percepciones que comparten los colaboradores de una empresa en relación al ambiente interno de su trabajo. Estas percepciones se realizan desde la importancia que ellos conceden a sus experiencias laborales en su entorno y que incide en su comportamiento y desempeño, como también, en la productividad y compromiso con la organización. Este se singulariza por la multidimensionalidad que posee ya que supone características de las organizaciones que son detalladas por las experiencias que comparten sus trabajadores y que se generan por las interacciones personales (Pedraza, 2018).

El clima laboral precede y robustece las relaciones entre “colaboradores-organización” y entre los propios trabajadores en todas las áreas de la empresa, ya que revela varios atributos del ambiente laboral que los empleados perciben y que pueden llegar a intervenir en su

comportamiento; por esta razón, las decisiones que se tomen en relación al personal son la base para el clima organizacional (García y Valle, 2020).

Según Sandoval (2004) el concepto de clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de una organización, que son constantes en el tiempo y distinguen a una entidad de otra, así como también dentro de cada área en una misma empresa, las cuales perciben los colaboradores de manera directa o indirecta e inciden en su comportamiento tanto organizacional como individual. Para Alarcón y Araneda (2007) el clima puede ser manejado por la misma organización y todos los integrantes deben tener una apreciación semejante sobre el ambiente laboral que comparten; ya que intervienen factores internos de una empresa como los valores, la cultura y las actitudes del personal y no involucra el entorno externo de la misma.

En este sentido, se puede entender al clima organizacional como uno de los aspectos más importantes dentro de las empresas, ya que les ayuda a obtener más beneficios brindando mayor estabilidad en los trabajadores, permitiendo conocer sus percepciones con respecto a la realidad del trabajo y del liderazgo ejercido por la gerencia y cómo estas influyen en su desempeño laboral; de esta manera, la percepción de un buen clima laboral genera un entorno amigable con mejores relaciones sociales dentro de una organización.

### **2.1.3 Enfoques de clima organizacional**

Acosta y Venegas (2010) expresan que, para una adecuada comprensión del clima organizacional, se deben considerar los siguientes enfoques:

- 1. Enfoque estructural:** este enfoque define al clima como un conjunto de particularidades de una organización que la diferencian de otras y se relaciona con el comportamiento de los miembros.
- 2. Enfoque subjetivo:** describe al clima como un juicio psicológico que evidencia las circunstancias en las que se encuentra una empresa.
- 3. Enfoque interactivo:** mediante la interrelación de los colaboradores con los procedimientos de la organización.

- 4. Enfoque cultural:** se da a través de la relación que existe entre los trabajadores que comparten una misma filosofía empresarial (Acosta y Venegas, 2010).

Así mismo, Segredo (2013) expone los siguientes tres enfoques principales para la fundamentación del clima organizacional:

- 1. Estructuralista:** reconoce a los investigadores Forehand y Gilmer (1964), quienes definen al clima organizacional como un grupo de características perdurables que identifican y diferencian a las organizaciones, incidiendo en el comportamiento de su personal.
- 2. Subjetivo:** mediante la dirección de Halpin y Crofts (1963), los cuales mencionan que el clima se basa en la perspectiva que los trabajadores tienen acerca de la organización a la que pertenecen.
- 3. Síntesis:** está representado por Litwin y Stringer (1968), quienes explican que el clima organizacional es el resultado de las percepciones sobre el liderazgo de la gerencia y de los factores del ambiente de trabajo como las creencias, los valores y la motivación.

Por último, Brunet (1997) contempla tres enfoques, los cuales se detallan a continuación:

- 1. Medida múltiple de los atributos organizacionales:** Este enfoque representa las características objetivas del ambiente organizacional que simbolizan la esencia de cada empresa, diferenciándolas entre ellas, e interviniendo en el rendimiento de su personal.
- 2. Medida perceptiva de los atributos individuales:** Hace referencia a la relación del clima con el grado de satisfacción de los miembros de una organización a través de las percepciones individuales sobre los valores, actitudes y opiniones que se encuentran en su entorno laboral. Es decir, se vincula principalmente con las necesidades individuales que la empresa puede conceder a sus colaboradores, por esta razón el clima es cambiante y no puede ser permanente a lo largo del tiempo; de esta manera, este enfoque se basa más en opiniones personales que en factores organizacionales.

- 3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales:** Esta perspectiva es la más empleada por los investigadores, ya que proporciona una manera más simple para medir el clima laboral; además, contempla un conjunto de atributos percibidos intencionalmente de cada departamento o área de una organización, dependiendo de la manera en que estas actúan con sus trabajadores y con la sociedad en general; los elementos particulares de una empresa se interrelacionan con la personalidad de los miembros que la conforman para estimular sus percepciones, permitiendo comparar estos elementos con el desempeño de cada individuo.

#### **2.1.4 Importancia de clima organizacional**

El clima laboral es de suma importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un constante crecimiento y desarrollo en cuanto al ambiente laboral, para alcanzar mejores resultados sin dejar de lado el recurso humano; puesto que uno de los factores determinantes es el desempeño de los trabajadores, los mismos que necesitan sentirse involucrados en un buen clima laboral que les permita realizar sus actividades laborales de manera óptima (Salazar et al., 2009). Arias et al. (2018) menciona que la importancia del clima organizacional incide en el bienestar psicológico de los colaboradores y son varios los factores que influyen en este, ya que si es deficiente o inadecuado pueden presentarse problemas de relaciones interpersonales y generar baja productividad; además, es un gran determinante de la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, García (2009) comenta que el clima laboral es valioso porque proporciona información sobre el juicio de los trabajadores en relación a los elementos que tienen las organizaciones, como: su estructura, la metodología del trabajo, la supervisión dentro de la empresa, políticas, estilos de liderazgo y valores de la organización; esto lleva a comprender las condiciones laborales, la comunicación y la relación laboral existentes en las mismas. Por último, Doderó y Troilo (2021) manifiestan que el clima organizacional desempeña un rol fundamental en la gestión del recurso humano y destaca en diferentes áreas por su capacidad de medición y análisis de metodologías del desarrollo organizacional. Para el gerente de una empresa es relevante examinar el clima laboral porque le permite analizar el origen de la inconformidad y el estrés en los trabajadores, lo que provoca comportamientos negativos dentro del ambiente de

trabajo; también posibilita la intervención en un proceso de cambio y continuar con el crecimiento de la organización.

En definitiva, el clima organizacional es importante porque posibilita examinar las percepciones de los miembros de un entorno laboral lo que simboliza la satisfacción y el bienestar de los mismos, que son producidos por aspectos como: la aptitud de las tareas, la cultura laboral, el trabajo en equipo y compañerismo; e interviene en la productividad y en la manera en que los directivos transmiten positivismo y crecimiento continuo.

### **2.1.5 Dimensiones y herramientas de clima organizacional**

El clima organizacional se compone de varias dimensiones desarrolladas a lo largo del tiempo, estas procuran revelar información importante sobre el comportamiento de los colaboradores de una organización, los cuales son producidos por diversos factores como: el liderazgo, mediante la supervisión y dirección; la estructura organizativa, mediante la comunicación, promociones y remuneraciones; y otros factores ligados al desempeño del trabajador como los incentivos, el trabajo en equipo, entre otros (Sotelo y Figueroa, 2017).

De acuerdo a Pedraza (2018) se han identificado como principales dimensiones de clima organizacional, las siguientes consideraciones: la cohesión, la autonomía, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, la innovación, la identidad, la estructura formal, los estándares de trabajo, entre otros. Para Brunet (1987) los distintos autores como: (Forehand y Gilmer, 1964; Friedlander y Margulies, 1969; Gavin, 1975; Halpin y Crofts, 1963; Lawler et al., 1974; Likert, 1967; Litwin y Stringer, 1968; Meyer, 1968; Pritchard y Karasick, 1973; Schneider y Bartlett, 1968; Steers, 1977) proporcionan una visión más extensa acerca de las dimensiones de clima organizacional, las cuales se describen en la siguiente tabla:



**Tabla 1***Dimensiones de Clima Organizacional*

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>
Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistemática de la organización, estilo de liderazgo, orientación de fines.
Friedlander y Margulies	Empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, confianza, consideración.
Gavin	Estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.
Lawler et al	Competencia y eficacia, responsabilidad, nivel práctico y concreto, riesgo, impulsividad.
Likert	Métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación y de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos, procesos de control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento.
Litwin y Stringer	Estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto.
Meyer	Conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional, espíritu de trabajo.
Pritchard y Karasick	Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad e innovación, centralización, apoyo.
Schneider y Bartlett	Apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional.
Steers	Estructura organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento y retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional.
Halpin y Crofts	Cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral de grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección, importancia de la producción.

*Nota:* Dimensiones propuestas por diversos autores representativos del clima organizacional.

Fuente: Brunet. 1987.

Para el estudio del clima organizacional existen varias herramientas de medición a través de la aplicación de cuestionarios que evalúan diferentes dimensiones esenciales para el funcionamiento de las organizaciones (Alarcón y Araneda, 2007). Asimismo, Dodero y Troilo (2021) expresan que las escalas de medición del clima laboral se apoyan en las dimensiones de cada instrumento, las cuales plantean preguntas acerca de situaciones específicas de las organizaciones en donde el encuestado expone su percepción del ambiente laboral y si está satisfecho con el clima de su organización.

De acuerdo a García (2009) para medir el clima dentro de una organización, existen varias estrategias, como examinar el comportamiento y desempeño de los trabajadores, realizar entrevistas directas a los mismos y aplicar encuestas mediante cuestionarios especialmente diseñados para esto. En definitiva, se han utilizado muchos instrumentos para medir el clima en las empresas; uno de ellos es el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el cual se creó para probar diferentes hipótesis relacionadas con el liderazgo, motivación y conducta de los colaboradores. Otro cuestionario que se encuentra entre los más aplicados, es el cuestionario de Rensis Likert (1986) sobre perfil organizacional, el cual expresa que el clima laboral debe reconocerse como una variable relacionada con la capacitación, el desempeño y la satisfacción del personal. Y, por último, se puede mencionar el modelo de medición de John Sudarsky (1977) con el test de clima organizacional (TECLA), que se apoya en la teoría de la motivación de los investigadores McClelland y Atkinson y se reconocen las características de afiliación, poder y logro; este también se basa en las variables fijadas por Litwin y Stringer las cuales se estiman como las dimensiones del clima organizacional.

### **2.1.6 Factores de clima organizacional**

Dentro del clima organizacional se presentan varios factores que deben ser considerados para obtener una visión general del entorno interno y externo de una organización, los factores y variables más comunes son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. El ambiente físico abarca el espacio en el que se desarrolla una empresa como sus instalaciones, sus equipos, su infraestructura, etc. Las características estructurales hacen referencia al tamaño de la organización, a su estructura organizacional y al estilo de liderazgo. El ambiente social comprende rasgos como la comunicación, el trabajo en equipo, los conflictos y otros elementos que se relacionan con el factor humano. Las características personales incluyen las actitudes y aptitudes de los individuos, así como sus motivaciones y expectativas sobre el ambiente laboral en el que se encuentran. El comportamiento organizacional contempla características como la satisfacción laboral, la productividad, la rotación y el ausentismo del personal. Todos estos factores conducen a crear un determinado clima organizacional en función a las percepciones que tienen sus trabajadores, lo que

provoca comportamientos específicos que pueden afectar el funcionamiento de una empresa, así como también su eficiencia y desempeño (Salazar et al., 2009).

Méndez (2005) presenta distintas variables que son consideradas por los principales representantes del comportamiento organizacional y permiten identificar los siguientes factores: relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos, cooperación y control. Por su parte, Chirinos et al. (2018) menciona que dentro del clima organizacional intervienen factores internos como la motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo; y factores externos como el ambiente, la estructura organizacional y el tamaño de la organización. A continuación se describen los distintos factores mencionados anteriormente:

### **Relaciones interpersonales**

El desarrollo de las relaciones interpersonales está asociado a la cooperación entre los miembros y cómo estos interactúan de manera informal con sus compañeros dentro del entorno laboral; de este modo, se determina la magnitud de la participación en actividades extraoficiales, es decir, fuera de las actividades laborales. Las actitudes y comportamientos participativos son muestra de un clima organizacional encaminado a buenas relaciones entre todos los niveles dentro de una empresa, reduciendo así los conflictos interpersonales (Méndez, 2005).

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones se vincula con el estilo de dirección de la gerencia de una organización y determinan las directrices a seguir para el cumplimiento de los objetivos empresariales, además refleja la oportunidad que los miembros tienen para intervenir en la toma de decisiones, así como el liderazgo que transmite el gerente (Méndez, 2005). Para Koontz et al. (2012) la toma de decisiones se desarrolla en base a variadas alternativas que deben estar asociadas con los recursos y la dirección de la empresa, puesto que esta es la función principal de los gerentes y son quienes deciden las acciones que se deben realizar. En una organización, la toma de decisiones se consolida por un conjunto de personas que apoyan una misma idea y buscan cumplir un objetivo en común (Rodríguez et al., 2010).

## **Liderazgo**

La función del líder parte de características y comportamientos que determinan su estilo de liderazgo; las percepciones que tienen los colaboradores de sus superiores, revelan la relación y confianza entre ellos en el trabajo (Méndez, 2005). De acuerdo a Gibson et al. (2013) las organizaciones están conformadas por líderes que pueden encontrarse tanto en grupos formales como informales y el liderazgo que ejerzan es de gran importancia para conseguir un mejor desempeño individual, grupal y organizacional de todos los miembros de la empresa.

## **Motivación**

La motivación está relacionada principalmente con el desarrollo de elementos psicológicos como: perseverancia, energía y dirección, el primero se refiere al esfuerzo y persistencia por parte de los trabajadores para cumplir con los objetivos de la empresa, el segundo es el nivel de ánimo y dedicación que estos tienen al realizar sus actividades laborales, y el tercero se relaciona con el desempeño laboral dirigido a la consecución de metas y objetivos para obtener mayores beneficios en la organización (Robbins y Coulter, 2010). Para Chiavenato (2011) la motivación es el estímulo que influye en el comportamiento de una persona y puede producirse por factores externos o internos, permite al individuo sentirse realizado, reconocido y le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente. En este sentido, si los factores de motivación son idóneos, aumentan la satisfacción en los colaboradores, mientras que, si son escasos, la disminuyen.

## **Objetivos**

Los objetivos organizacionales hacen referencia al entendimiento y al grado de identidad que tienen los colaboradores acerca de la misión y visión de la empresa; satisfaciendo sus necesidades individuales y aumentando su sentido de pertenencia. Además, mide la incidencia del trabajador en precisar sus tareas y resultados de su labor, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos (Méndez, 2005). Chiavenato (2011) menciona la diferencia entre los objetivos organizacionales e individuales, puesto que las organizaciones reclutan personal para alcanzar sus objetivos, sin embargo, los trabajadores tienen sus propios objetivos por cumplir. En este sentido, la conexión entre la organización y los individuos con frecuencia es incompatible y puede llegar a ser insatisfactoria, disminuyendo la cooperación

mutua; en muchas ocasiones el logro de objetivos de una parte puede intervenir negativamente en el logro de objetivos de la parte opuesta.

### **Cooperación y trabajo en equipo**

Méndez (2005) menciona que, para alcanzar los objetivos, es fundamental desarrollar la cooperación entre los miembros, dado que refleja los comportamientos y actitudes que transmiten hacia toda la organización. El trabajo en equipo posibilita la participación de todos los integrantes de la empresa para la ejecución de las actividades laborales, interviniendo en las relaciones interpersonales y en los valores mediante la sinceridad, confianza y comunicación, permitiendo que los colaboradores reconozcan los objetivos corporativos como propios (Alcover et al., 2011).

### **Control**

El control es un método de seguimiento del rendimiento laboral y es fundamental en las organizaciones porque permite conocer el desempeño real de los miembros, dado que brinda seguimiento a la correcta ejecución de las metas organizacionales y si estas se cumplen de manera eficiente y eficaz. Cuando se realiza un adecuado control, se puede descubrir problemas en el rendimiento de los miembros y diseñar planes de mejora (Robbins y Coulter, 2010). La principal característica del control es que posibilita examinar el cumplimiento de las tareas asignadas por la empresa y demuestra las actitudes de los trabajadores, ya sean positivas o negativas frente al control de sus actividades mediante el liderazgo de la gerencia (Méndez, 2005).

### **Comunicación**

Los individuos constantemente se relacionan entre sí, por ello es importante que estos puedan comunicarse de manera oportuna dentro de las organizaciones; en este sentido, la comunicación es un proceso de difusión de información entre individuos y el modo de interacción por medio de ideas y sucesos que permite compartir experiencias y emociones (Chiavenato, 2011). Gibson et al. (2013) señala que el desarrollo de la comunicación facilita a las organizaciones integrarse con su ambiente laboral y sus miembros, de esta manera la información se dispersa desde la propia organización y dentro de la misma. Para Robbins y Coulter (2010) la comunicación es la transmisión de información y la interpretación de significados, su importancia radica en que se debe asegurar la aceptación de los diferentes

puntos de vista. En las organizaciones es fundamental que los gerentes reciban información certera para la toma de decisiones, las mismas que luego deben ser comunicadas al resto de la empresa.

### **Ambiente organizacional**

El ambiente organizacional hace referencia al entorno y a las circunstancias en la que se halla una organización, e interviene en el funcionamiento de la empresa y en la conducta de sus miembros. Un factor clave dentro del ambiente es la identidad organizativa, que mide el nivel de identidad que tiene el trabajador con la empresa, así como sus costumbres, valores y grado de pertenencia (Chirinos et al., 2018). Cada organización tiene su propio ambiente laboral, en donde se relacionan todos los actores involucrados en las funciones de la entidad y en la realización de sus operaciones. En consecuencia, el ambiente proporciona los métodos, recursos y posibilidades, como también establece disposiciones, limitaciones y amenazas para las organizaciones (Chiavenato, 2011).

### **Estructura organizacional**

Este factor constituye las relaciones de trabajo, especifica las actividades y los cargos para establecer reglas, normas y políticas empresariales que influyen en la realización de las funciones de la compañía (Brunet, 2009). En la estructura de una organización se consolidan de manera formal las tareas laborales de cada puesto de trabajo plasmado en el organigrama de la institución (Robbins y Coulter, 2010). Del mismo modo Gibson et al. (2013) especifica que la estructura organizacional es un esquema que define las actividades de todas las unidades que conforman la organización.

### **Infraestructura de la organización**

La infraestructura hace referencia a las situaciones básicas que garantizan el trayecto de trabajo en las empresas, se conforma por el espacio físico de un inmueble el cual debe estar abastecido con los servicios básicos para que las actividades sean realizadas en óptimas condiciones; también se conforma por plantas y áreas físicas dependiendo de la actividad a la que se dediquen las organizaciones. En consecuencia, la infraestructura de las organizaciones es un factor importante del clima organizacional debido a que las empresas deben contar con instalaciones apropiadas a los requerimientos de los individuos para

producir motivación y satisfacción en los mismos y aumentar su desempeño laboral (Chirinos et al., 2018).

Por otro lado, algunos de los factores que afectan el clima organizacional se pueden relacionar con las horas de trabajo o descanso que tienen los colaboradores ya que estos pueden indicar el nivel de rendimiento y a su vez su relación con la productividad; no obstante, estos no son tan confiables porque pueden presentar variaciones y no toman en cuenta riesgos psicosociales. Estos aspectos psicosociales en el entorno laboral pueden perjudicar gravemente la salud mental, física o social de los colaboradores, es por esto que se debe poner como prioridad la salud de los miembros de las organizaciones, concediendo horas de trabajo y salarios justos, en relación a lo normado por la ley (García y Valle, 2020).

En conclusión, para diagnosticar el clima laboral es necesario identificar los impedimentos que se presentan en las empresas y se relacionan con los factores que pueden intervenir en el clima laboral ya sea de manera positiva o negativa; por esta razón, es imprescindible examinar factores como las relaciones interpersonales, los elementos físicos y la estructura organizacional, y cómo estos se involucran con la productividad de todos los miembros de una organización.

## **CAPÍTULO 2**

En el segundo capítulo se presenta la metodología en la cual se desarrolla la determinación de la herramienta, siendo esta, el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), para la cual se describe la historia, dimensiones, funcionamiento y estructura. Del mismo modo, se describe la población del estudio y se realiza la tabulación de los datos recopilados con sus respectivos resultados, análisis e interpretaciones de acuerdo a las dimensiones de la herramienta.

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó a través de un enfoque cuantitativo, puesto que se recolectaron datos mediante encuestas, las cuales fueron aplicadas a los miembros de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca, obteniendo así, resultados numéricos que luego fueron procesados y analizados. Se desarrolló una investigación aplicada, ya que, mediante la base teórica se realizó el diagnóstico de clima organizacional; también fue de tipo exploratorio porque dentro de la empresa no se ha elaborado ninguna investigación de este tipo y transversal porque se levantó la información durante un momento concreto.

#### **3.1 Determinación de la herramienta**

Para realizar el diagnóstico de clima organizacional en la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. se llevó a cabo una reunión con la gerencia, en donde se expusieron las distintas herramientas para determinar cuál de ellas es la más adecuada para la organización, llegando a la conclusión que el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), brinda un enfoque más amplio sobre las necesidades de la empresa y se adapta mejor a la estructura organizacional; además, posee consistencia en sus resultados y un alto grado de confiabilidad con un Alpha de Cronbach de 0.87 (Echezuria y Rivas, 2001).



## **3.2 Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)**

### **3.2.1 Historia de la herramienta**

De acuerdo a Méndez (2006) la evaluación del clima organizacional está encaminada a reconocer y examinar particularidades internas, formales e informales, que influyen en los trabajadores de una organización; para esto, la herramienta de medición más apropiada, es el cuestionario escrito, el cual expone aspectos específicos de una entidad para conocer el grado de conformidad o inconformidad de los miembros; en este sentido, los autores Litwin y Stringer (1968) orientaron sus conocimientos al diseño de una metodología que posibilite medir el clima laboral mediante un cuestionario experimental fundamentado en la teoría motivacional de McClelland.

Esta herramienta se originó por medio de un estudio experimental que tuvo como objetivo analizar el vínculo entre el clima laboral y el estilo de liderazgo, y su impacto en la motivación, satisfacción y desempeño individual del personal en las organizaciones (Kolb et al., 1985). De acuerdo a Dessler (1976) la implementación de este estudio se basó en una simulación de tres empresas, creadas con distintos climas laborales y características específicas para revelar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional. Estas empresas fueron: British Radar, basada en la estructura, autoridad, funciones específicas, sanciones por incumplimiento de reglas y una comunicación vertical formal; Balance Radar, enfocada en una gestión informal, en el que se destacan aspectos como la participación, el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales, contando con un ambiente motivacional en el que se imponían sanciones; y por último, Blazer Radar, dirigida a la productividad, el cumplimiento de metas, la potenciación de la creatividad e incentivos para un mejor rendimiento laboral, impulsando el apoyo mutuo en los inconvenientes. En base a este estudio, se concluyó que el clima laboral se relaciona de manera directa o indirecta con elementos del ambiente de trabajo que perciben los colaboradores e inciden en su comportamiento, siendo así una variable transversal a la institución. En efecto, estos autores fueron los pioneros en desarrollar el concepto del clima organizacional; y para ellos, el clima es un conjunto de atributos del ambiente de trabajo, percibidos de manera directa o indirecta

por los trabajadores, los cuales intervienen en su conducta, motivación y rendimiento (Acosta y Venegas, 2010).

### 3.2.2 Dimensiones de la herramienta

Litwin y Stringer (1968) proponen nueve dimensiones que reflejan el clima de una organización, las cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Dimensiones de la Herramienta de Litwin y Stringer (1968)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Estructura	Asociado con las políticas y normas de una empresa.
Responsabilidad	Se relaciona con el compromiso del trabajador en sus actividades laborales y la autonomía en la toma de decisiones.
Recompensa	Se manifiesta mediante el reconocimiento del buen desempeño centrándose en una modalidad de premiar antes que castigar.
Riesgo	Refleja la actitud frente a los desafíos que pueden presentarse en las empresas, impulsando a los colaboradores a superar los retos para alcanzar los objetivos planteados.
Calor	Es la manera en que los miembros perciben un buen ambiente laboral a través de interacciones sociales óptimas.
Apoyo	Generado por el acompañamiento y cooperación tanto de directivos como de subordinados.
Estándares de desempeño	Indica la importancia que da el trabajador a la normativa de rendimiento y desempeño de su lugar de trabajo.
Conflicto	Representa la forma de resolver problemas y diferencias entre los individuos.
Identidad	Es el grado de pertenencia con la organización y está vinculado con los objetivos individuales y globales.

*Nota:* Dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968).

Fuente: Acosta y Venegas. 2010.

### 3.2.3 Descripción de la herramienta

El cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) fue adaptado por los investigadores Echezuria y Rivas (2001) permitiendo identificar las percepciones individuales de los miembros de la organización mediante 53 reactivos, de los cuales, 17 fueron redactados de manera negativa y los 36 restantes de manera positiva para las nueve dimensiones mencionadas, usando una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta las cuales son: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo;

adicionalmente, cuenta con preguntas demográficas que incluyen aspectos básicos como el sexo, la edad, el área y la antigüedad del trabajador en la organización (Hernández et al., 2018). Anexo 1.

### 3.3 Población

La población de la presente investigación comprende a todos los trabajadores de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. siendo un total de 184 colaboradores de los cuáles, se aplicó la herramienta a 144 trabajadores, considerando un criterio de exclusión el cuál descarta al personal que tenga un tiempo menor a seis meses de trabajo en la organización. Esta herramienta de diagnóstico de clima laboral fue desarrollada de manera presencial a cada colaborador en las distintas áreas de trabajo dentro de la empresa. Para optimizar el tiempo y disminuir la interrupción de las labores, el cuestionario se realizó en grupos de varios trabajadores en un tiempo aproximado de 30 minutos, y en los cargos con horarios complicados se realizó de manera individual, acorde a las fechas y horas disponibles.

### 3.4 Tabulación de los datos

Para la tabulación de los datos y gráficos de los resultados se utilizó, la herramienta Microsoft Excel, la cual permite transformar las respuestas obtenidas a datos numéricos para asignar una calificación de acuerdo a una escala tipo Likert para cada nivel de percepción de los trabajadores, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Nivel de Percepción en Escala Tipo Likert*

<b>Criterio</b>	<b>Normal (preguntas positivas)</b>	<b>Polarizado (preguntas negativas)</b>
Muy en desacuerdo	1	4
En desacuerdo	2	3
De acuerdo	3	2
Muy de acuerdo	4	1

*Nota:* Calificación según escala tipo Likert para cada reactivo expresado tanto de forma positiva como negativa.

Del mismo modo, para la interpretación de los datos, se aplicó un cuadro de ponderaciones que permite conocer el resultado de cada dimensión para el diagnóstico del clima organizacional realizado.

**Tabla 4**

*Cuadro de Ponderación*

<b>Rango</b>	<b>Criterio</b>
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

*Nota:* Cuadro de ponderación de los parámetros establecidos para la interpretación de los resultados de las nueve dimensiones del clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados demográficos correspondientes a los colaboradores de la empresa con sus respectivos análisis:

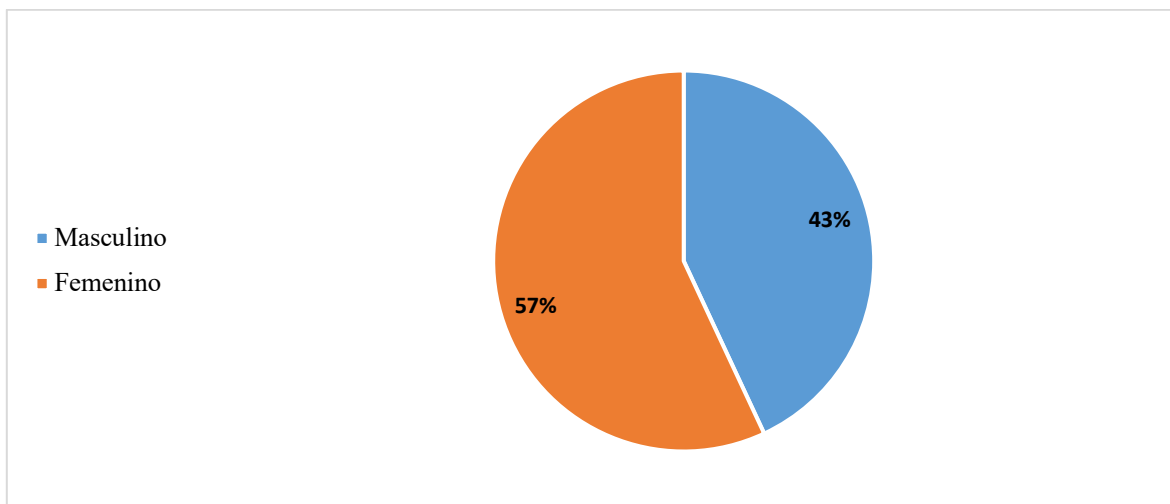
**Tabla 5**

*Género del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	62	43%
Femenino	82	57%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

## Figura 5

### *Género del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*



*Nota:* Porcentaje del género de los trabajadores de la empresa.

Heladerías Tutto Freddo S.A. está conformada por un 57% de trabajadores de género femenino y un 43% de género masculino, lo que revela que, aunque no haya una diferencia muy significativa, existe una predominancia femenina dentro de la organización.

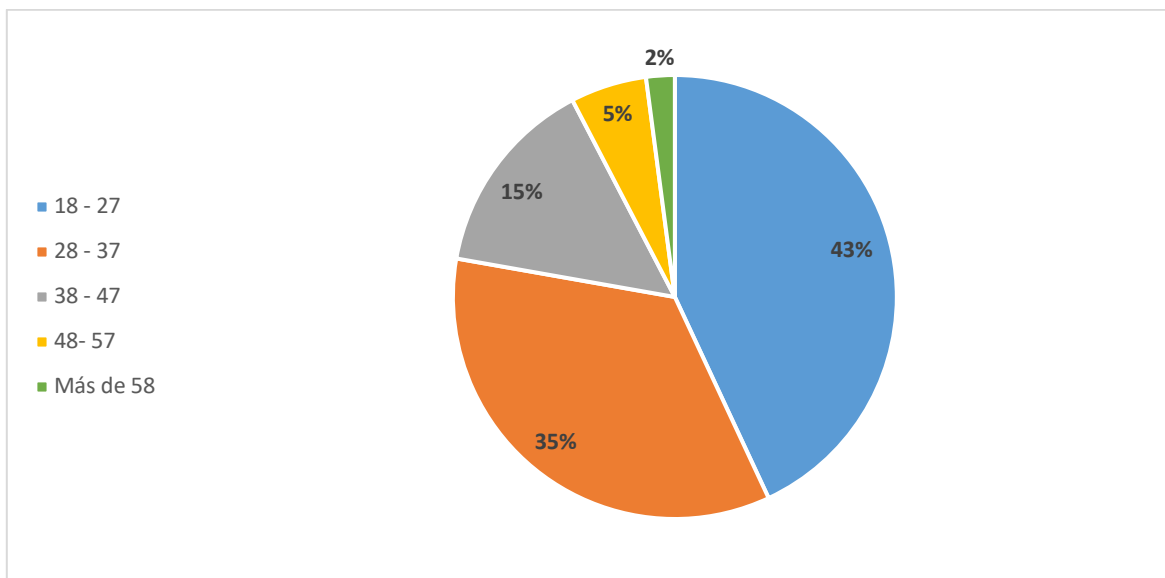
## Tabla 6

### *Edades del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*

Edades	Frecuencia	Porcentaje
18 - 27	62	43%
28 - 37	50	35%
38 - 47	21	15%
48 - 57	8	6%
Más de 58	3	2%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

**Figura 6**

*Edades del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*



*Nota:* Porcentajes del rango de edades de los trabajadores de la empresa.

De acuerdo a la figura 6, el 43% de los trabajadores de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A., pertenecen a un rango de edad comprendido entre los 18 a 27 años; seguido por, un 35% que comprende edades entre los 28 a 37 años, luego, un 15% con edades entre los 38 a 47 años; un 5% entre los 48 a 57 años y, por último, apenas un 2% es mayor a 58 años de edad. Por lo tanto, se puede inferir que la mayoría de los miembros de esta empresa son relativamente jóvenes.

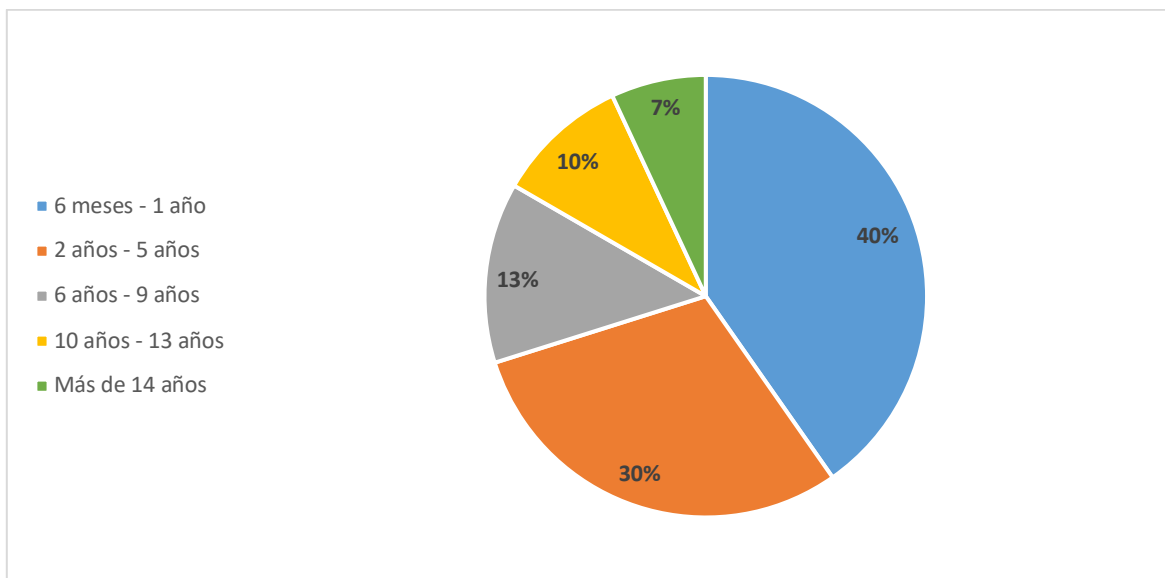
**Tabla 7**

*Antigüedad del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
6 meses - 1 año	58	40%
2 años - 5 años	43	30%
6 años - 9 años	19	13%
10 años - 13 años	14	10%
Más de 14 años	10	7%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

## Figura 7

### *Antigüedad del Personal de Heladerías Tutto Freddo S.A.*



*Nota:* Porcentajes de la antigüedad de los trabajadores de la empresa.

Como se puede observar en la figura 7, el 40% del personal de Heladerías Tutto Freddo S.A. tiene una antigüedad laboral entre 6 meses a 1 año dentro de la empresa; seguido por, un 30% que representa una antigüedad entre 2 a 5 años, posteriormente, con un 13%, trabajadores entre 6 a 9 años; un 10% entre 10 a 13 años de antigüedad, y finalmente, un 7% del personal con más de 14 años dentro de la organización. Lo que refleja que la mayoría del personal de esta entidad cuenta con poco tiempo dentro de la misma, lo que puede ser causado debido al frecuente requerimiento de personal.

## 3.5 Resultados

A continuación, se exponen los resultados de las nueve dimensiones de clima organizacional para la empresa Tutto Freddo S.A., con sus respectivas preguntas, gráficos e interpretaciones:

### 3.5.1 Dimensión estructura

Está relacionada con el conjunto de reglas, procedimientos, políticas, normas, trámites y jerarquías que existen dentro de una organización; en este sentido, simboliza la percepción tanto positiva como negativa que tienen los colaboradores acerca de estos aspectos (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 8**

#### *Preguntas Dimensión Estructura*

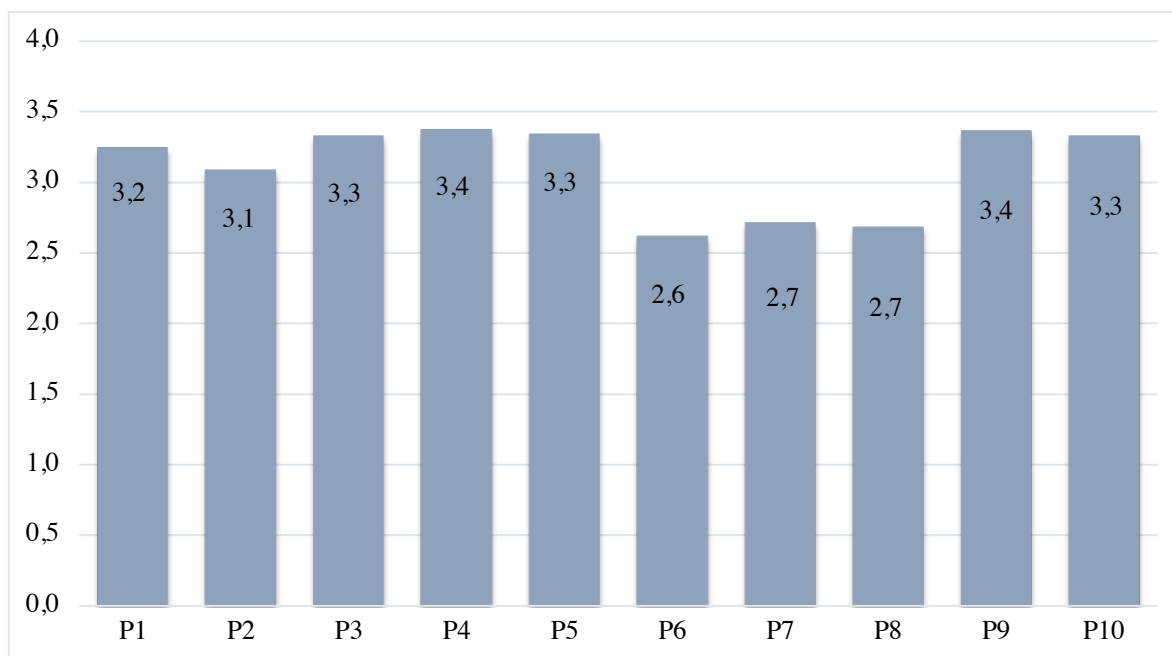
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5	Conozco claramente la estructura organizativa 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 quién es el jefe.
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

*Nota:* De las 10 preguntas que corresponden a la dimensión estructura, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.



**Figura 8**

*Resultados de la Dimensión Estructura*



Como se observa en el figura 8, la pregunta 4 que es: conozco claramente las políticas de esta organización y la pregunta 9 que es: en esta organización se tiene claro quién es el jefe, coinciden con una puntuación de 3,4/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación pertenecen al rango de “Favorable”, siendo así una apreciación positiva para la organización; seguido por, la pregunta 3 que es: en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones, la pregunta 5 que es: conozco claramente la estructura organizativa y la pregunta 10 que es: nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, tienen una puntuación de 3,3/4, que según el cuadro de ponderación equivale al rango de “Favorable” reflejando una interpretación positiva para la empresa; posteriormente, la pregunta 1 que es: en esta organización las tareas están claramente definidas, con una puntuación de 3,2/4 y la pregunta 2 que es: en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas, con una puntuación de 3,1/4, que según el cuadro de ponderación están en el rango de “Favorable” y reflejan un resultado positivo para la organización.

Para los resultados de las preguntas redactadas de forma negativa, la pregunta 7 que es: el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean

evaluadas y la pregunta 8 que es: aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación; coinciden con una puntuación de 2,7/4, perteneciendo de acuerdo al cuadro de ponderación al rango de “Desfavorable”; pero que, a pesar de ser un resultado desfavorable se considera positivo para la empresa por la forma de redacción de la pregunta; y por último, la pregunta 6 que es: en esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas, con una puntuación de 2,6/4, también pertenece al rango de “Desfavorable” pero revela un resultado positivo para la organización.

### 3.5.2 Dimensión responsabilidad

Hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre la autonomía que poseen para tomar decisiones por sí mismos y el sentido de ser su propio jefe, es decir el compromiso y disposición que tienen con su trabajo (Litwin y Stringer, 1968).

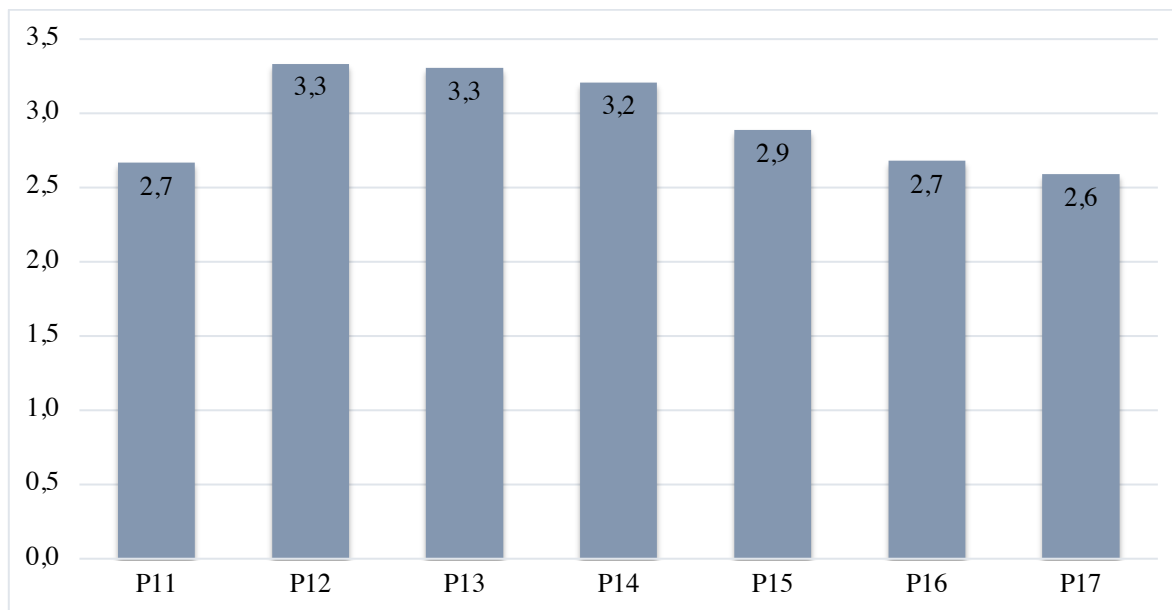
**Tabla 9 Preguntas Dimensión Responsabilidad**

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 mismas.
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

*Nota:* De las 7 preguntas que corresponden a la dimensión responsabilidad, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 9**

*Resultados de la Dimensión Responsabilidad*



Como se observa en la figura 9, la pregunta 12 que es: a la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos y la pregunta 13 que es: mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado, coinciden con una puntuación de 3,3/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación pertenecen al rango de “Favorable”, siendo una resultado positivo para la organización; seguido por la pregunta 14 que es: en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo, con una puntuación de 3,2/4, que según el cuadro de ponderación equivale al rango de “Favorable” siendo así una interpretación positiva para la empresa; y finalmente, la pregunta 15 que es: nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas, con una puntuación de 2,9/4, se encuentra en el rango de “Desfavorable” y refleja un resultado negativo para la organización.

Por otro lado, para los resultados de las preguntas negativas, la pregunta 11 que es: desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces y la pregunta 16 que es: en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas; coinciden con una puntuación de 2,7/4, perteneciendo al rango de “Desfavorable”, pero al reflejar este resultado, se considera positivo para la empresa; y por último, la pregunta 17 que es: en esta organización uno de los

problemas es que los individuos no toman responsabilidades, con una puntuación de 2,6/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación también pertenece al rango de “Desfavorable” pero representa un resultado positivo para la organización.

### 3.5.3 Dimensión recompensa

Esta dimensión indica las percepciones de los colaboradores en cuanto a los incentivos y recompensas recibidas por el esfuerzo y buen desempeño en el trabajo; representa el grado en que la empresa emplea más el premio que el castigo (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 10**

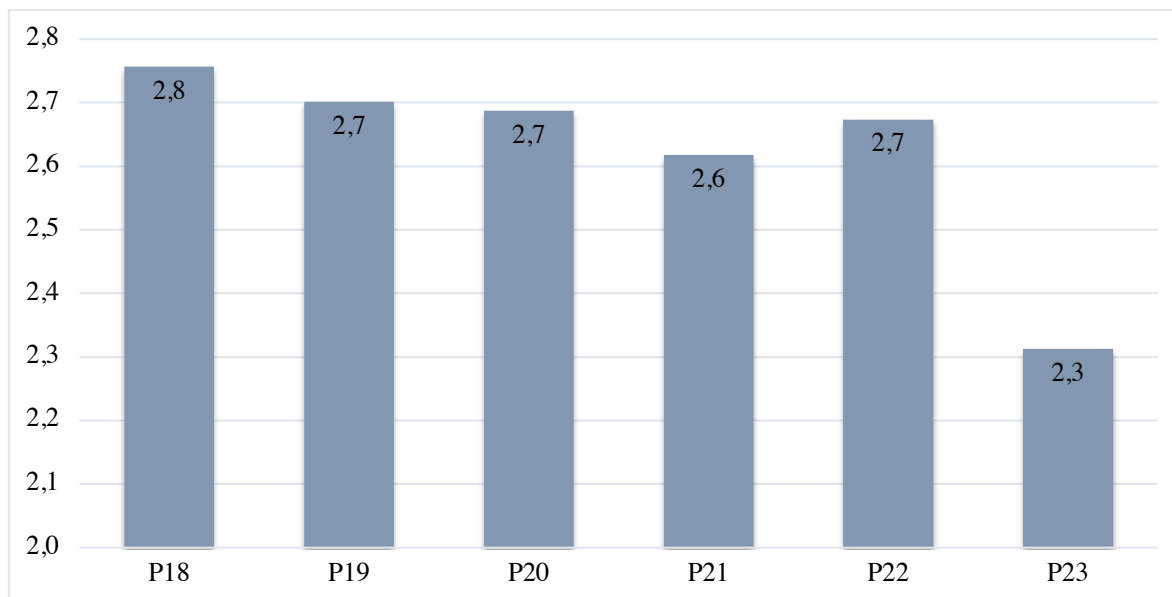
*Preguntas Dimensión Recompensa*

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.

*Nota:* De las 6 preguntas que corresponden a la dimensión recompensa, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 10**

*Resultados de la Dimensión Recompensa*



Como se observa en la figura 10, la pregunta 18 que es: en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda, posee un puntaje de 2,8/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación pertenece al rango de “Desfavorable”, siendo un desfavorable negativo para la organización; seguido por, la pregunta 19 que es: las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas, la pregunta 20 que es: aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo y la pregunta 22 que es: en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, coinciden con una puntuación de 2,7/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación se encuentran dentro del rango de “Desfavorable” siendo así una interpretación negativa para la empresa.

Al contrario, para los resultados de las preguntas negativas, se encuentra la pregunta 21 que es: en esta organización hay mucha crítica y cuenta con una puntuación de 2,6/4, perteneciendo al rango de “Desfavorable” pero se considera positivo para la empresa por su forma de redacción y la pregunta 23 que es: cuando cometo un error me sancionan, con una puntuación de 2,3/4, perteneciendo al rango de “Muy desfavorable” pero que, representa un resultado positivo para la organización.

### 3.5.4 Dimensión riesgo

Relaciona el sentimiento del personal con los desafíos y retos que la organización establece para el cumplimiento de los objetivos planteados (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 11**

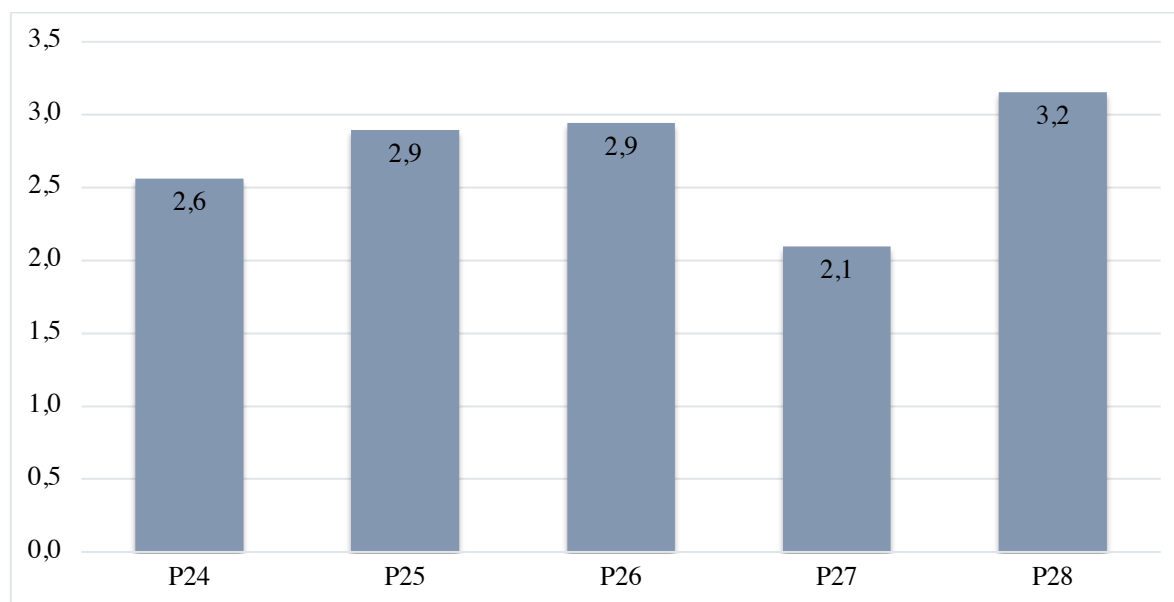
#### *Preguntas Dimensión Riesgo*

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.

*Nota:* De las 5 preguntas que corresponden a la dimensión riesgo, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 11**

#### *Resultados de la Dimensión Riesgo*



Referente a la figura 11, la pregunta 28 que es: aquí la gerencia se arriesga por una buena idea, tiene una puntuación de 3,2/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación se encuentra dentro del rango de “Favorable”, demostrando un resultado positivo para la empresa; seguido por la pregunta 25 que es: esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos y la pregunta 26 que es: en esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, con una puntuación de 2,9/4, encontrándose dentro del rango de “Desfavorable” siendo así una interpretación negativa para la empresa Tutto Freddo.

Por otra parte, en cuanto a las preguntas negativas, se presenta la pregunta 24 que es: la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente con un puntaje de 2,6/4, perteneciendo al rango de “Desfavorable”; considerándose un desfavorable positivo para la empresa por su forma de redacción y la pregunta 27 que es: la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, con una puntuación de 2,1/4, perteneciendo al rango de “Muy desfavorable” pero representando un resultado positivo para la organización.

### 3.5.5 Dimensión calor

Describe la impresión captada por los colaboradores en relación a un ambiente laboral gratificante con relaciones sociales óptimas entre todos los niveles de la organización (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 12**

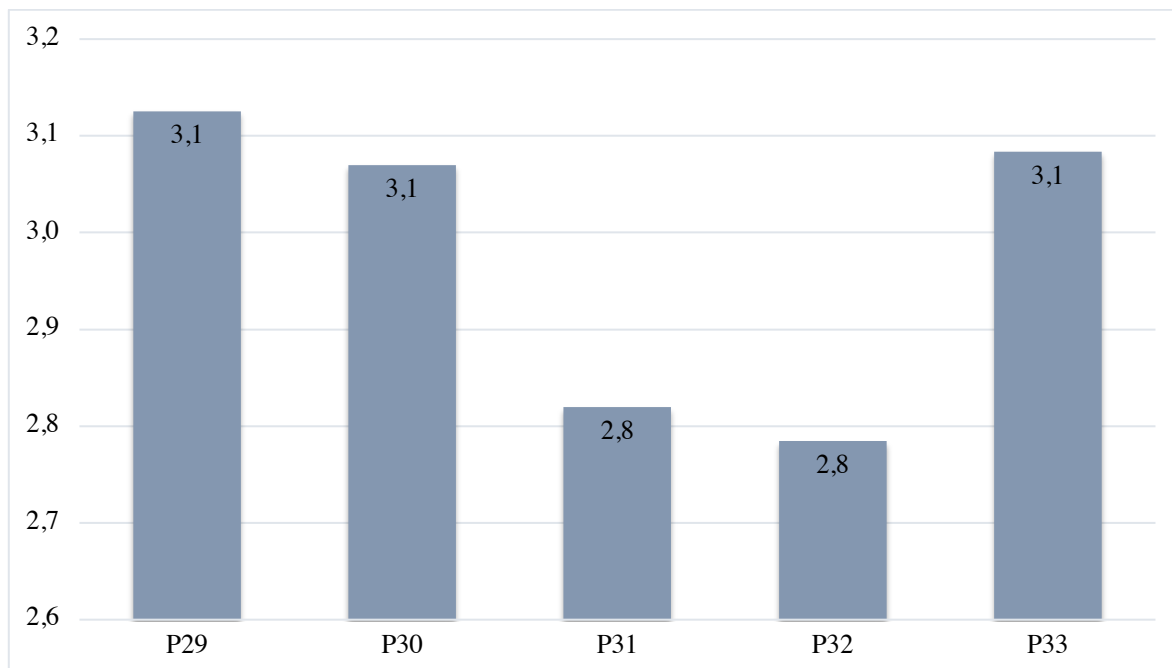
#### *Preguntas Dimensión Calor*

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.

*Nota:* De las 5 preguntas que corresponden a la dimensión calor, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 12**

*Resultados de la Dimensión Calor*



En relación con la figura 12, la pregunta 29 que es: entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa, la pregunta 30 que es: esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones y la pregunta 33 que es: las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables, cuentan con una puntuación de 3,1/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación pertenecen al rango de “Favorable” demostrando un resultado positivo para la empresa.

Para las preguntas redactadas de forma negativa, la pregunta 31 que es: es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización y la pregunta 32 que es: las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí, tienen una puntuación de 2,8/4, encontrándose de acuerdo al cuadro de ponderación dentro del rango de “Desfavorable” considerándose un desfavorable positivo para la organización.



### 3.5.6 Dimensión estándares de desempeño

Es el enfoque que emplea la entidad sobre las pautas de rendimiento y desempeño; y su importancia en la percepción de los trabajadores tanto implícita como explícitamente (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 13**

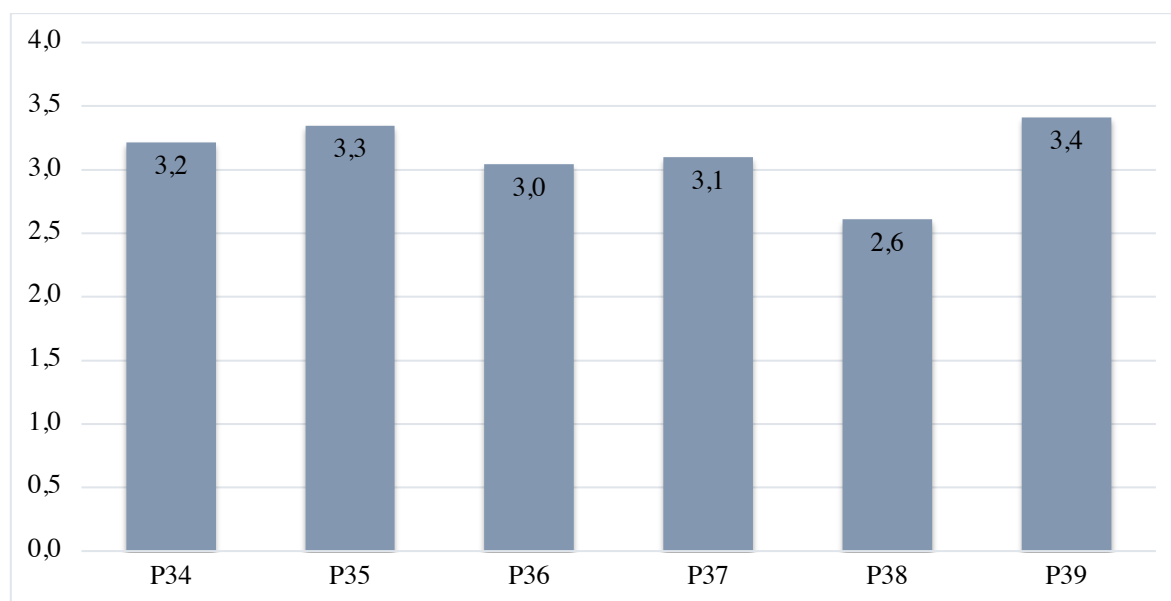
#### *Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño*

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.

*Nota:* De las 6 preguntas que corresponden a la dimensión estándares de desempeño, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 13**

#### *Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño*



Como se observa en la figura 13, la pregunta 39 que es: me siento orgulloso de mi desempeño, cuenta con una puntuación de 3,4/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación pertenece al rango de “Favorable”, siendo así un aspecto positivo para la empresa; luego la pregunta 35 que es: la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar, con una puntuación de 3,3/4 perteneciendo al rango de “Favorable” reflejando un resultado positivo para la empresa; seguido por, la pregunta 34 que es: en esta organización se exige un rendimiento alto, con un puntaje de 3,2/4 correspondiente al rango de “Favorable” siendo una consideración positiva; posteriormente, la pregunta 37 que es: la gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien, con un puntaje de 3,1/4, corresponde al rango de “Favorable”, y por último, la pregunta 36 que es: en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal, con una puntuación de 3/4, corresponde al rango de “Favorable”, lo que representa un resultado positivo para la organización.

Por otro lado, para los resultados de las preguntas redactadas de manera negativa, la pregunta 38 que es: aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, tiene una puntuación de 2,6/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación corresponde al rango de “Desfavorable”, sin embargo, al ser una pregunta planteada de forma negativa representa un resultado positivo para la organización.

### **3.5.7 Dimensión apoyo**

Se refiere al sentido de ayuda y cooperación que perciben los individuos por parte de sus superiores y de otros miembros de la organización (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 14**

*Preguntas Dimensión Apoyo*

---

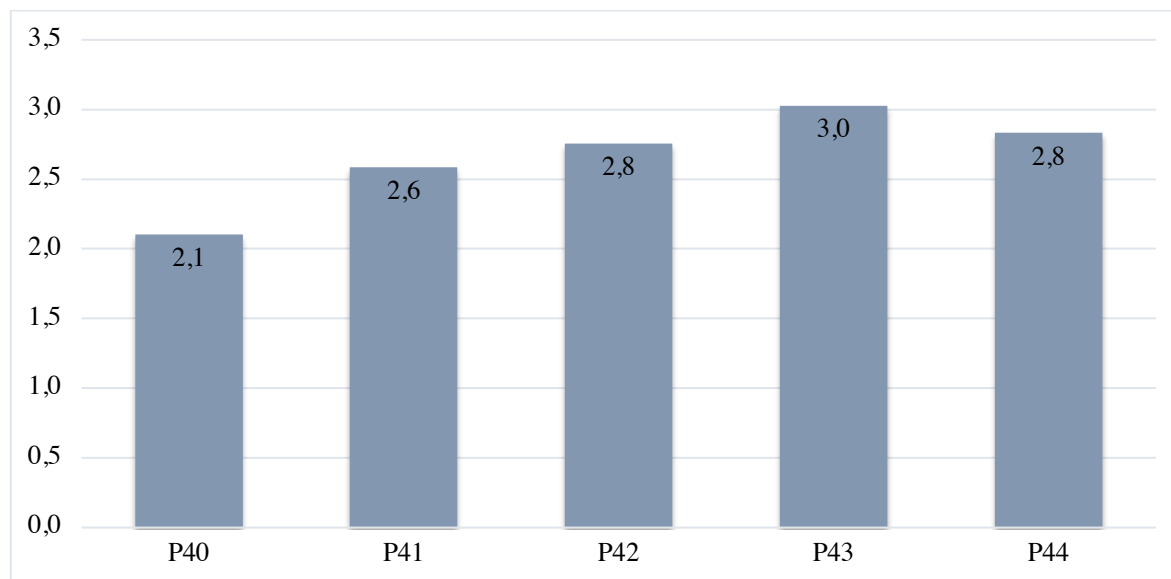
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía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

---

*Nota:* De las 5 preguntas que corresponden a la dimensión apoyo, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 14**

*Resultados de la Dimensión Apoyo*



En cuanto a la figura 14, la pregunta 43 que es: mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil, cuenta con una puntuación de 3/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación corresponde al rango de “Favorable” reflejando un resultado positivo para la empresa; seguido por la pregunta 42 que es: las personas dentro de esta organización confían

una en la otra y la pregunta 44 que es: la filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, las cuales coinciden con una puntuación de 2,8/4 y corresponden al rango de “Desfavorable” lo que representa un resultado negativo para la entidad; por último, la pregunta 41 que es: en esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización, con una puntuación de 2,6/4 corresponde al rango de “Desfavorable” siendo una consideración negativa para la empresa.

En contraste, para las preguntas redactadas de manera negativa, la pregunta 40 que es: si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores, cuenta con un puntaje de 2,2/4 y pertenece al rango de “Muy Desfavorable”, pero se considera como un aspecto positivo para la organización.

### 3.5.8 Dimensión conflicto

Es la medida en que los trabajadores reciben opiniones y posturas diferentes entre sí, con el objetivo de resolver conflictos de la manera más acertada (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 15**

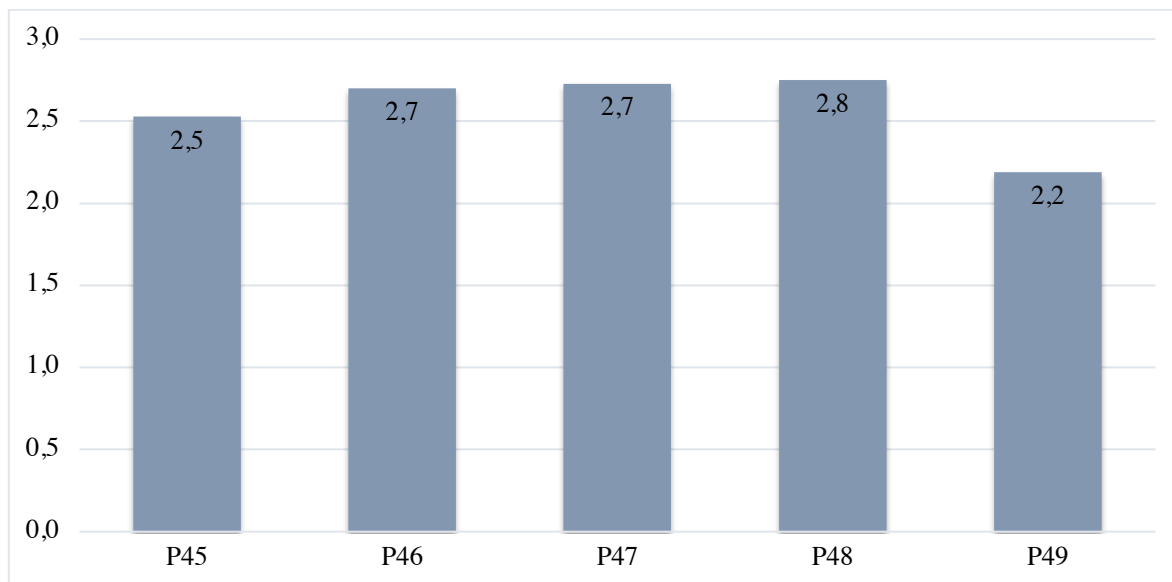
*Preguntas Dimensión Conflicto*

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.

*Nota:* De las 5 preguntas que corresponden a la dimensión conflicto, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 15**

*Resultados de la Dimensión Conflicto*



Respecto a la figura 14, la pregunta 48 que es: siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes, tiene una puntuación de 2,8/4 que de acuerdo al cuadro de ponderación corresponde al rango de “Desfavorable” y representa un resultado negativo para la empresa; seguido por, la pregunta 46 que es: la actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable y la pregunta 47 que es: la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos, las cuales coinciden con una puntuación de 2,7/4 y corresponden al rango de “Desfavorable”, reflejando un resultado negativo para la entidad.

Para los resultados de las preguntas negativas, la pregunta 45 que es: en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, con una puntuación de 2,5/4, corresponde al rango de “Desfavorable”, sin embargo, al ser una pregunta redactada de manera negativa, refleja un resultado positivo para la organización, y por último, la pregunta 49 que es: lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, cuenta con una puntuación de 2,2/4 y corresponde al rango de “Muy Desfavorable”, siendo de esta manera un resultado positivo para la empresa.

### 3.5.9 Dimensión identidad

La identidad refleja el sentido de pertenencia que tienen los miembros de una organización, compartiendo objetivos tanto personales como empresariales para un crecimiento mutuo (Litwin y Stringer, 1968).

**Tabla 16**

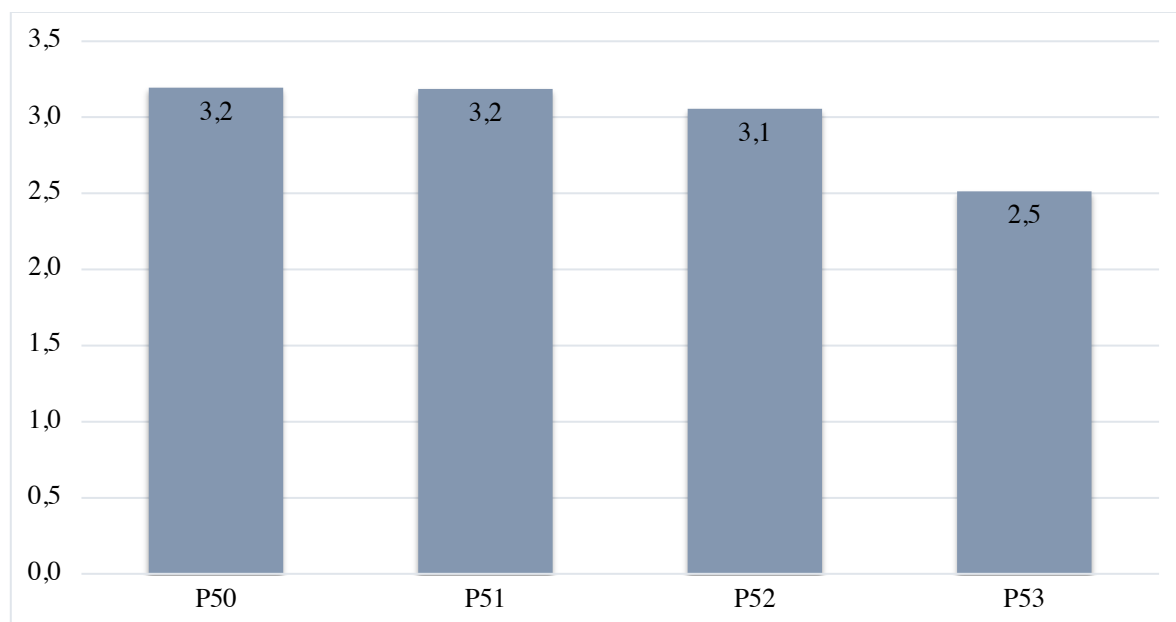
#### *Preguntas Dimensión Identidad*

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.

*Nota:* De las 4 preguntas que corresponden a la dimensión identidad, las que están resaltadas de color rojo pertenecen a las preguntas redactadas de forma negativa.

**Figura 16**

#### *Resultados de la Dimensión Identidad*



En lo que respecta a la figura 16, la pregunta 50 que es: la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización y la pregunta 51 que es: siento que soy miembro de un equipo que funciona bien, coinciden con una puntuación de 3,2/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación corresponden al rango de “Favorable”, siendo una consideración positiva para la organización; seguido por, la pregunta 52 que es: siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía, con un puntaje de 3,1/4, corresponde al rango de “Favorable” reflejando una interpretación positiva para la empresa.


Al contrario, para la pregunta 53 redactada de manera negativa que es: en esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses, tiene una puntuación de 2,5/4 y corresponde al rango de “Desfavorable” reflejando un resultado positivo para la organización.

### **3.5.10 Resultados Globales**

A continuación, se describen los resultados globales de los promedios de las nueve dimensiones de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. Estos resultados se basan en una escala con diferentes rangos mediante la guía de un semáforo, el cual expresa que si el promedio de la dimensión se encuentra en un rango menor a 2.5, su resultado será muy desfavorable y por lo tanto se pintará de color rojo; mientras que, si el promedio está entre 2.5 y 2.9, su resultado es desfavorable y se pinta de color naranja. Por otro lado, si el promedio está entre 3 y 3.5, su resultado es favorable y se presenta de color amarillo; finalmente, si el promedio está entre 3.6 y 4, su resultado es muy favorable y es representado por el color verde. Por último, se realizará el análisis de todas las dimensiones con sus promedios totales de las preguntas asignadas a cada dimensión y serán distribuidos de acuerdo a la escala, ponderación y dimensiones según sus resultados, como se muestra en la siguiente tabla.

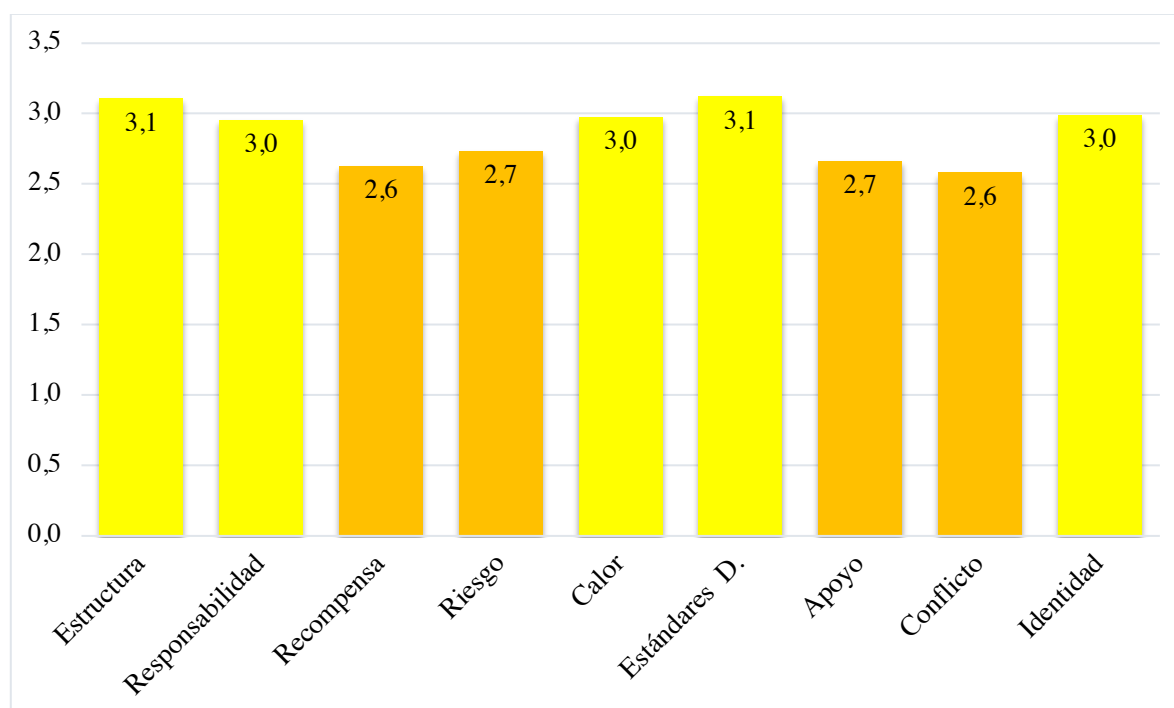
**Tabla 17**

*Resultados Globales de las Nueve Dimensiones*

Escala		Ponderación	Dimensiones según resultados
Menos de 2.5		Muy desfavorable	
2.5 a 2.9		Desfavorable	Recompensa, Riesgo, Apoyo, Conflicto.
3.0 a 3.5		Favorable	Estructura, Responsabilidad, Calor, Estándares de desempeño, Identidad.
3.6 a 4.0		Muy favorable	

**Figura 17**

*Resultados Globales*





Como se observa en la figura 17 de los resultados globales, se puede inferir que las dimensiones de estructura y estándares de desempeño coinciden con una puntuación de 3,1/4, de la misma manera, las dimensiones de responsabilidad, calor e identidad coinciden con una puntuación de 3/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación corresponden al rango de “Favorable”. Mientras que las dimensiones de riesgo y apoyo, coinciden con una puntuación de 2,7/4, así mismo, las dimensiones de recompensa y conflicto coinciden con una puntuación de 2,6/4, que de acuerdo al cuadro de ponderación todas se encuentran en el rango de “Desfavorable”. Es necesario anotar que ninguna dimensión se encuentra en el rango de “Muy desfavorable” y “Muy Favorable”.

## CAPÍTULO 3

En el tercer capítulo se elabora la propuesta de un plan de acción enfocado en las cuatro dimensiones que presentaron una baja puntuación en el diagnóstico. Para ello, se desarrolla una matriz, en la cual se plantea un conjunto de actividades y estrategias para cada pregunta con una calificación desfavorable y alcanzar los objetivos propuestos para mejorar el clima laboral dentro de la organización.

### 4. PLAN DE ACCIÓN

#### 4.1 Definición y elementos de un plan de acción

Un plan de acción o plan de mejora es un conjunto de elementos que sirven para controlar y consolidar estrategias que se pueden implementar para mejorar una actividad o gestión de las operaciones que se llevan a cabo en una organización; estas estrategias se dan como resultado de un proceso de evaluación y observación mediante diferentes herramientas e instrumentos que reflejan la realidad de la empresa (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2013).

Para proponer un plan de acción se realiza una matriz que posee una estructura donde se evidencian actividades y se fijan objetivos para cada proceso de mejora, estableciendo responsables para cada actividad; además, se determina un plazo de ejecución y un medio de verificación para comprobar el cumplimiento de los objetivos y dar el seguimiento y valoración correspondiente. A continuación, se realiza una breve descripción de cada elemento:

- **Objetivos:** Son aquellos que se desean alcanzar en un plazo determinado, son medibles y se expresan mediante un verbo en infinitivo.
- **Actividades:** Representan las acciones específicas que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos planteados, para cada objetivo pueden establecerse varias actividades.

- **Responsables:** Es la persona o personas encargadas de realizar las actividades o actuaciones y de controlar su cumplimiento.
- **Plazo de ejecución:** Es el tiempo que se va a destinar a cada actividad.
- **Medio de verificación:** Son medios que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de las actividades determinadas, mediante indicadores, criterios de medida, entre otros.

## 4.2 Propuesta de plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.

En la siguiente tabla se expone las dimensiones según los resultados obtenidos clasificados de acuerdo a un cuadro de ponderación, en donde se evidencia que el rango de “Muy desfavorable” y “Desfavorable” requieren la implementación de un plan de mejora, mientras que el rango de “Favorable” y “Muy Favorable” requieren de un plan de reforzamiento. Las dimensiones que necesitan de un plan de mejora son: recompensa, riesgo, apoyo y conflicto; mientras que, las dimensiones que necesitan de un plan de reforzamiento son: estructura, responsabilidad, calor, estándares de desempeño e identidad.

**Tabla 18**

### *Ponderación y propuesta de acción*

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

Al identificar la necesidad de desarrollar un plan de mejora y de reforzamiento para las distintas dimensiones, se ha decidido dar prioridad únicamente al plan de mejora, puesto que, es el primer diagnóstico de clima organizacional para la empresa analizada y necesitaría de un alto presupuesto para cumplir con todo el plan (mejora y reforzamiento).

Para la elaboración de la propuesta del plan de mejora, se realizó una matriz en donde se escogieron las preguntas con menor puntaje dentro de las dimensiones mencionadas, siendo estas: las preguntas 18, 19 y 20 para la dimensión recompensa, las preguntas 25 y 26 para la dimensión riesgo, las preguntas 41, 42 y 44 para la dimensión apoyo y las preguntas 46, 47 y 48 para la dimensión conflicto. En cada pregunta se determina un objetivo y se desarrollan actividades específicas que deben llevarse a cabo para cumplir con el mismo, posteriormente se asigna un plazo de ejecución para cada actividad, así como los respectivos responsables del cumplimiento de las actividades y, por último, los medios de verificación que permiten corroborar que las actividades y objetivos se desarrollen correctamente.

A continuación, se presenta el plan de mejora correspondiente:

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD(ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Recompensa	Se manifiesta mediante el reconocimiento del buen desempeño centrándose en una modalidad de premiar antes que castigar.	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Mejorar el nivel de satisfacción en cuanto a la promoción y ascenso del personal.	Implementar un sistema de promoción de acuerdo al desempeño laboral.  Retroalimentación del sistema de promoción.	Anual	Jefe de TTHH. Gerente general.	Encuesta de satisfacción.  Evaluación de desempeño.  Índice de promoción interna.
		19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.  20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.  22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	Elevar el nivel de motivación y reconocimiento percibido por los colaboradores.	Propuesta e implementación de un plan de incentivos empresarial aplicado únicamente a excelentes desempeños.  Proponer la implementación de una evaluación de desempeño.	Anual	Jefe de TTHH. Gerente general.	Encuesta de satisfacción.  Evaluación de desempeño.  Diagnóstico de clima organizacional.  Índice de rotación de personal.

Riesgo	Refleja la actitud frente a los desafíos que pueden presentarse en las empresas, impulsando a los colaboradores a superar los retos para alcanzar los objetivos planteados.	<p>25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p>	Mejorar el proceso de toma de decisiones y riesgos dentro de la empresa para el cumplimiento de objetivos.	<p>Trabajar con las jefaturas en el entendimiento y comunicación de la filosofía corporativa.</p> <p>Implementar talleres sobre la toma de decisiones dirigidos a la gerencia para mejorar su actitud, iniciativa y asunción de riesgos frente a los desafíos del entorno y aumentar la confianza en los trabajadores.</p> <p>Retroalimentar y comunicar a todo el personal acerca de los talleres realizados y sus principales resultados.</p>	Anual	<p>Jefe de TTHH.</p> <p>Gerente general.</p> <p>Jefaturas.</p>	<p>Diagnóstico de clima organizacional.</p> <p>Diagnóstico de cultura organizacional.</p>
--------	---	--	--	---	-------	--	---

Apoyo	Generado por el acompañamiento y cooperación tanto de directivos como de subordinados.	<p>41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).</p>	<p>Fomentar el crecimiento y el apoyo individual de los trabajadores dentro de la empresa.</p>	<p>Capacitar a los directivos en técnicas de comunicación efectiva.</p> <p>Implementar planes de carrera.</p> <p>Reconocer las necesidades y expectativas individuales, generando oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso individual mediante capacitaciones para mejorar el perfil profesional.</p> <p>Realizar reuniones y desayunos frecuentes para tratar posibles mejoras laborales.</p>	Trimestral	<p>Jefe de TTHH.</p> <p>Gerente general.</p> <p>Jefaturas.</p> <p>Psicólogo organizacional.</p> <p>Capacitadores externos.</p>	<p>Encuestas de satisfacción.</p> <p>Diagnóstico de clima organizacional.</p>
		<p>42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.</p>	<p>Aumentar el nivel de confianza y compañerismo entre los colaboradores.</p>	<p>Implementar un sistema de comunicación multidireccional integral.</p> <p>Realizar actividades extra-laborales y generar espacios de integración.</p> <p>Ejecutar dinámicas de confianza y trabajo en equipo.</p>	Anual	<p>Jefe de TTHH.</p> <p>Gerente general.</p> <p>Jefaturas.</p>	<p>Encuestas de satisfacción.</p> <p>Diagnóstico de clima organizacional.</p>

Conflicto	Representa la forma de resolver problemas y diferencias entre los individuos.	46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	Alentar la resolución de conflictos entre unidades.	Realizar reuniones semanales entre jefaturas y sus equipos de trabajo para tratar inconvenientes.	Trimestral	Jefe de TTHH.  Psicólogo organizacional.	Encuestas de satisfacción.  Diagnóstico de clima organizacional.
		47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.		Impulsar el trabajo en equipo mediante talleres sobre técnicas asertivas para discusiones.			
		48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Crear confianza e incentivar la comunicación asertiva, creando espacios para recibir opiniones.	Crear un buzón de sugerencias y gestionar un equipo interno de especialistas para el manejo de información.  Implementar talleres sobre comunicación asertiva.	Quincenal	Jefe de TTHH.  Gerente general.  Jefaturas.	Encuestas de satisfacción.  Diagnóstico de clima organizacional.



## CONCLUSIONES

Heladerías Tutto Freddo S.A es una empresa que lleva 22 años al servicio de la comunidad ecuatoriana y ha tenido la oportunidad de crear un sistema de franquicias permitiéndole expandirse a todas las regiones del Ecuador y ofrecer sus diferentes gamas de productos por medio de 63 locales tanto propios como franquiciados en todo el país, mediante sus dos plantas de producción que cuentan con una certificación BPM demostrando así su alto nivel de calidad, tecnología y cumplimiento de las normas.

Esta empresa genera empleo para más de 220 colaboradores a nivel nacional y cuenta con una filosofía empresarial sólida compuesta por una misión, visión y valores enfocados en la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la empresa, y un esquema organizacional conformado por distintos departamentos encargados de gestionar el cumplimiento de todas las funciones de la organización; además, cuenta con tres tipos de formatos en sus locales, brindando a sus consumidores alternativas de heladería básica, heladería completa y restaurante Angelus, para sus diferentes necesidades y preferencias.

Para comprender a la organización y al desarrollo de esta investigación, la base teórica es un elemento fundamental dentro de este proceso, es por ello que se debe conocer la historia, conceptos, importancia, enfoques, dimensiones, herramientas y factores que influyen en el clima organizacional de las empresas. En este sentido, se llega a la conclusión que el clima laboral fue introducido a la teoría de la administración por varios científicos sociales dedicados al estudio de la conducta humana, permitiendo conocer las percepciones de los trabajadores y mantener un ambiente laboral óptimo dentro de las empresas por medio de distintos enfoques. Además, medir el clima organizacional es de suma importancia, ya que posibilita valorar la gestión que se lleva a cabo en las organizaciones y conocer la actitud de los miembros al momento de implementar cambios, así como los factores y dimensiones en el que se debe enfocar la misma para que estos sean efectivos.

En cuanto a la metodología aplicada en esta investigación, se concluye que, para diagnosticar el clima organizacional de la empresa, se debe determinar una herramienta que permita obtener un enfoque amplio de las necesidades de la organización y se adapte a su

estructura organizativa, siendo esta, el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, el cual posee 53 reactivos, redactados de manera positiva y negativa, para sus 9 dimensiones.

Para la tabulación de los datos se utilizó la herramienta Microsoft Excel, permitiendo transformar las respuestas obtenidas a datos numéricos mediante una escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta e interpretar el resultado de los promedios de cada dimensión por medio de un cuadro de ponderación. De este modo, los resultados globales de esta organización demuestran que las dimensiones: estructura, responsabilidad, calor, estándares de desempeño e identidad se encuentran en un rango “Favorable” y las dimensiones: recompensa, riesgo, apoyo y conflicto en un rango “Desfavorable”, sin embargo, no se cuenta con ninguna dimensión para el rango de “Muy desfavorable” y “Muy Favorable”. Por lo tanto, se identifica la necesidad de desarrollar un plan de mejora para las dimensiones que representen un resultado negativo para la empresa.

Finalmente, para la elaboración del plan de acción se utiliza una matriz en la cual se proponen diferentes estrategias para mejorar las dimensiones desfavorables, de las cuales se escogieron las preguntas con menor puntaje, siendo estas: las preguntas 18, 19 y 20 para la dimensión recompensa, las preguntas 25 y 26 para la dimensión riesgo, las preguntas 41, 42 y 44 para la dimensión apoyo y las preguntas 46, 47 y 48 para la dimensión conflicto. Cada pregunta cuenta con su respectivo objetivo, actividades, plazos de ejecución, responsables y medios de verificación, que permiten a la empresa implementar cambios positivos para mejorar su clima organizacional y alcanzar sus objetivos estratégicos.

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de mejorar el clima organizacional de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. se establecen las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar la propuesta de plan de acción para las dimensiones mencionadas y retroalimentar con todos los departamentos de la empresa, puesto que, servirá para mejorar la percepción de los trabajadores y el entorno en el que se desenvuelven dentro de la organización, además de obtener un correcto funcionamiento de las actividades propuestas y alcance de los objetivos.
- Mejorar los canales de comunicación de la empresa para asegurar que el mensaje comunicado llegue a todos los miembros de la forma correcta.
- Realizar un adecuado seguimiento de las actividades y objetivos planteados en la propuesta de plan de mejora, utilizando todos los medios de verificación expuestos.
- Elaborar un cronograma específico para cada una de las actividades laborales, tomando en cuenta los tiempos de la empresa y realizando ajustes de ser necesario, para una correcta organización y seguimiento de las mismas.
- Implementar el diagnóstico de clima organizacional en las evaluaciones anuales de la organización, para verificar el impacto del plan de acción aplicado, mejorar las dimensiones con resultados desfavorables y tratar de incluir objetivos para reforzar las dimensiones favorables.

## REFERENCIAS

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alarcón, H. R., y Araneda, B. G. (2007). *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. 39-54.
- Alcover, C. M., Rico, R., y Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. 32, 7-16.
- Arias, W. L. A., Lazo, J., y Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81-89.
- Asef, J. G. S., González, E. G. F., Díaz, D. A., y Ríos, R. S. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, 12, 11-16.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* (L. Páez, Trad.). México: Trillas (Trabajo original publicado en 1983).
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones* [The working environment in organizations]. México: Trillas.
- Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones* (6ª. Reimpresión).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/urv/detail.action?docID=5513296>
- Chirinos, Y. del V., Meriño, V. H., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Dodero, C., y Troilo, F. (2021). Conciliación vida laboral y familiar: Impacto en el clima organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*, 48.
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas* [Tesis de grado no publicada]. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. *Psychological Bulletin* 62, 361-382
- Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.

- García, A., Moro, M. N., y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- García, C., y Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.781>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., y Konopaske, R. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. (13ª edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Hernández, C., Agudelo, D. J., y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: Aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios 25-1*, 25(1), 39-59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. (14ª edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marín, F. J., y Angeli, A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas*, 8(2), 223. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.02>
- Méndez, C. E. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. 4(9), 100-121.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Radio Maggica. (2021, octubre 22). *Conoce la historia de Heladerías Tutto Freddo empresa ecuatoriana*. <https://www.youtube.com/watch?v=pjSwvQKnPjc>
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª edición). PEARSON EDUCACIÓN. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/39553>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. H., y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, ISSN 1024-9435, Vol. 20, N°. 4, 2009, 20, 67-75.
- Sandoval, M. del C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393.
- SENA. (2013). Plan de mejoramiento. Servicio Nacional de Aprendizaje. <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-deevaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>
- Sotelo, J. G., y Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Tutto Freddo. (2020). Heladerías Tutto Freddo S.A. <https://tuttofreddo.ec/>

# ANEXOS

## Anexo 1

*Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer*



# Heladerías Tutto Freddo S.A.

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

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad (meses o años): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				

8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización se tiene claro quién es el jefe.				
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 mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay mucha crítica.				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				



28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto.				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
		<b>Muy en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>
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.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				

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

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.  
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**