



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA EL HOSPITAL SAN  
SEBASTIÁN DEL CANTÓN SÍGSIG**

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

**Autores:**

Ruth Maritza Avila Cárdenas; Jimmy Javier Carrasco Avendaño

**Directora:**

Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

2022

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta trabajo de titulación en especial a mis padres, por ser mis consejeros, por todo el apoyo, y a la vez por ser mi mayor impulso para culminar esta trayectoria, a mi abuelita materna ya que para ella al ver a una de sus nietas superándose es lo más satisfactorio, esta tesis también les dedico a mis hermanos para inspirarles que todo lo que nos proponemos es posible conseguirlo y que nunca es tarde para empezar, a mi prima-ahijada quiero que vea en mí, un ejemplo a seguir, siendo una mejor versión y que tenga presente que el que persevera alcanza.

Maritza Avila Cárdenas.

## **DEDICATORIA**

A las personas más importantes de mi vida: Camila  
y Paula, mis hijas.

Ustedes han sido mi mayor motivación durante todo este camino universitario recorrido, su aliento ha sido mi motor hasta llegar aquí, gracias por entender que el éxito está lleno de sacrificios y el no haber podido compartir en ocasiones con ustedes forma parte de ello, estoy convencido que este esfuerzo se verá recompensado en adelante en bendiciones y prosperidad en nuestras vidas.

Gracias por haber siempre estado allí, les amo.

Jimmy Carrasco Avendaño.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis padres por ser mi pilar fundamental en toda mi trayectoria de vida.

A mi abuelita mamita Guima por la fortaleza, por los consejos y los ánimos brindados ante toda adversidad que se ha presentado en mi vida.

A la Dra. Sayuris Cabrera por la oportunidad de permitir la elaboración de este trabajo de graduación y a todos los miembros quienes conforman el Hospital San Sebastián por su colaboración.

A la Universidad del Azuay por brindarme una beca económica ya que sin este beneficio no hubiese sido posible llegar a culminar mis estudios.

A todos mis docentes y en especial a mi tutora Chavi por todo el apoyo, los conocimientos y el cariño brindado en esta etapa.

A mi compañero de tesis Jimmy por la apertura de realizar la tesis con Él.

A una buena amiga Andre que ha estado en las buenas y malas desde inicios de nuestra amistad, una amistad muy sincera con un apoyo incondicional.

Maritza Avila Cárdenas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, quien con su bendición me permitió culminar esta etapa en mi vida.

A mis padres quienes han sido ese pilar en toda esta trayectoria, a mis hermanos, familiares y amigos.

A la Doctora Sayuris Cabrera, directora del Hospital San Sebastián por haberme permitido ser parte del mismo en la elaboración del trabajo de titulación y de igual manera a todo el personal que me brindó su tiempo y apoyo.

A la Universidad del Azuay por otorgarme una beca económica durante mi tiempo de estudio.

A mi tutora Chavi Arteaga, por todo su apoyo brindado, de igual forma el agradecimiento a todos mis docentes.

A mi compañera de tesis Maritza Avila, por su apoyo y compañía en todo este proceso.

Jimmy Carrasco Avendaño.

## Índice de Contenidos

|   |      |
|---|------|
| DEDICATORIA .....   | i    |
| DEDICATORIA .....   | ii   |
| AGRADECIMIENTO .....  | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....  | iv   |
| Índice de Contenidos .....  | v    |
| Índice de Tablas .....  | vii  |
| Índice de Figuras .....   | viii |
| Resumen y Abstract .....  | ix   |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| CAPÍTULO 1 .....  | 2    |
| 1. Marco teórico.....   | 2    |
| 1.1. Desarrollo Organizacional .....  | 2    |
| 1.2. Cultura Organizacional .....   | 4    |
| 1.2.1. Características de la cultura organizacional.....                              | 5    |
| 1.2.2. Modelos de cultura organizacional.....   | 5    |
| 1.3. Clima Organizacional .....   | 6    |
| 1.3.1. Características del clima organizacional.....                                  | 7    |
| 1.3.2. Importancia de medir el clima organizacional .....                             | 8    |
| 1.3.3. Modelos y dimensiones del clima organizacional .....                           | 8    |
| CAPÍTULO 2 .....  | 12   |
| 2. Diagnóstico de Cultura Organizacional del Hospital San Sebastián del Síg sig ..... | 12   |
| 2.1. Empresa .....  | 12   |
| 2.2. Metodología para el diagnóstico de cultura organizacional .....                  | 14   |
| 2.3. Población.....   | 15   |
| 2.4. Aplicación y tabulación de la herramienta de cultura organizacional .....        | 15   |
| 2.5. Resultados de cultura organizacional .....                                       | 16   |
| CAPÍTULO 3 .....  | 20   |
| 3. Diagnóstico de Clima Organizacional del Hospital San Sebastián del Síg sig .....   | 20   |
| 3.1. Metodología para el diagnóstico de clima organizacional .....                    | 20   |
| 3.2. Población.....   | 23   |
| 3.3. Aplicación y tabulación de la herramienta de clima organizacional .....          | 23   |
| 3.4. Resultados de clima organizacional del Hospital San Sebastián.....               | 24   |
| CAPÍTULO 4 .....  | 37   |
| 4. Plan de acción .....   | 37   |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>CONCLUSIONES</b> .....    | 42 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> ..... | 44 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....     | 45 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> Modelos para diagnosticar la cultura organizacional .....                             | 5  |
| <b>Tabla 2</b> Modelo de Litwin y Stringer y sus dimensiones para medir el clima organizacional..... | 9  |
| <b>Tabla 3</b> Modelos de varios autores y sus dimensiones para medir el clima organizacional.....   | 10 |
| <b>Tabla 4</b> Tipos de cultura de acuerdo a Cameron y Quinn .....                                   | 15 |
| <b>Tabla 5</b> Datos de la Cultura Actual del Hospital San Sebastián del Sigsig.....                 | 16 |
| <b>Tabla 6</b> Resultados Globales de Cultura Actual del Hospital San Sebastián del Sigsig           | 17 |
| <b>Tabla 7</b> Datos de la Cultura Preferida del Hospital San Sebastián del Sigsig.....              | 17 |
| <b>Tabla 8</b> Datos Globales de la Cultura Preferida del Hospital San Sebastián de Sigsig.          | 18 |
| <b>Tabla 9</b> Datos Resumidos de las Culturas del Hospital San Sebastián del Sigsig.....            | 18 |
| <b>Tabla 10</b> Herramienta de Litwin y Stringer .....   | 21 |
| <b>Tabla 11</b> Tabulación de las preguntas positivas y negativas .....                              | 23 |
| <b>Tabla 12</b> Características demográficas .....   | 24 |
| <b>Tabla 13</b> Escala de ponderación .....  | 24 |
| <b>Tabla 14</b> Preguntas de la dimensión Estructura.....  | 25 |
| <b>Tabla 15</b> Preguntas de la dimensión Responsabilidad.....                                       | 26 |
| <b>Tabla 16</b> Preguntas de la dimensión Recompensa.....  | 27 |
| <b>Tabla 17</b> Preguntas de la dimensión Riesgo .....   | 28 |
| <b>Tabla 18</b> Preguntas de la dimensión Calor .....  | 29 |
| <b>Tabla 19</b> Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño .....                              | 31 |
| <b>Tabla 20</b> Preguntas de la dimensión Apoyo .....  | 32 |
| <b>Tabla 21</b> Preguntas de la dimensión Conflicto .....  | 33 |
| <b>Tabla 22</b> Preguntas de la dimensión Identidad .....  | 34 |
| <b>Tabla 23</b> Escalas y ponderación .....  | 35 |
| <b>Tabla 24</b> Plan de Acción para el Hospital San Sebastián .....                                  | 38 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> Hospital San Sebastián Sígsig.....                                     | 13 |
| <b>Figura 2</b> Diagnóstico de Cultura Organizacional del Hospital San Sebastián ..... | 19 |
| <b>Figura 3</b> Resultados de la dimensión Estructura .....                            | 25 |
| <b>Figura 4</b> Resultados de la dimensión Responsabilidad .....                       | 26 |
| <b>Figura 5</b> Resultados de la dimensión Recompensa .....                            | 28 |
| <b>Figura 6</b> Resultados de la dimensión Riesgo.....                                 | 29 |
| <b>Figura 7</b> Resultados de la dimensión Calor .....                                 | 30 |
| <b>Figura 8</b> Resultados de la dimensión Estándares de Desempeño.....                | 31 |
| <b>Figura 9</b> Resultados de la dimensión Apoyo .....                                 | 32 |
| <b>Figura 10</b> Resultados de la dimensión Conflicto.....                             | 33 |
| <b>Figura 11</b> Resultados de la dimensión Identidad.....                             | 34 |
| <b>Figura 12</b> Resultados globales de las 9 dimensiones.....                         | 35 |

### Resumen:

Este trabajo de titulación tuvo como finalidad diagnosticar la cultura y el clima organizacional del Hospital San Sebastián del cantón Sígfig, el mismo que constó de una revisión literaria de diversos autores en temas de desarrollo organizacional. Para el diagnóstico de la cultura organizacional se aplicó la herramienta OCAI de Cameron y Quinn, el cual es un cuestionario con 6 dimensiones que permitió conocer la cultura actual tipo Mercado y la preferida tipo Clan y para el diagnóstico del clima organizacional la herramienta utilizada fue el cuestionario de Litwin y Stringer con 9 dimensiones, dando como resultado desfavorables a las dimensiones estándares de desempeño, estructura, responsabilidad, apoyo, calor y conflicto, mientras que las muy desfavorables fueron las dimensiones de recompensa y riesgo, en base a ello se procedió al planteamiento de la propuesta de un plan de mejora.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, clima organizacional, desarrollo organizacional, diagnóstico, plan de mejora.

### Abstract:

The aim of this senior research was to diagnose both the value system and workplace environment of San Sebastian Hospital of Sigsig. For this purpose, a literature review of various authors on the topic of organizational development was carried out. To diagnose the hospital's organizational culture, Cameron and Quinn OCAI tool was applied. It is a six-dimension questionnaire, which allowed us to get to know both the current Market and the preferred Clan type value system. In the case of the hospital's workplace environment, Litwin and Stringer tool was used. It is a nine-dimension questionnaire which showed unfavorable results regarding the dimensions of performance, structure, commitment, support, friendliness, and conflict. Very unfavorable results were seen in the dimensions of reward and risk. On that basis, an institutional improvement plan is suggested here.

**Keywords:** Diagnosis, improvement plan., organizational development, value system, workplace environment



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

# INTRODUCCIÓN

El talento humano de una organización se le considerada como uno de los principales activos para alcanzar los objetivos y eficiencia de la empresa, pues se han convertido en un pilar primordial que permiten lograr cambios y mejoras en las relaciones humanas, es por ello que el trabajador necesita motivación para desempeñar correctamente sus funciones.

En el capítulo 1 se expone conceptos básicos argumentados por varios autores, sobre el desarrollo, cultura y clima organizacional, seguido de las características, importancia y modelos que se pueden aplicar para su diagnóstico. Todo esto es importante para determinar que la aplicación de las herramientas facilita conocer el tipo de cultura y clima organizacional que tienen las empresas. En el capítulo 2 se aborda los antecedentes del Hospital San Sebastián, mismos que permiten obtener información necesaria para llevar a cabo los diagnósticos propuestos, además se detalla la herramienta de Cameron y Quinn, población a aplicar y sus resultados, con el fin de conocer el tipo de cultura actual y preferida. Continuando, con el capítulo 3, se realiza el diagnóstico del clima organizacional, iniciando con su metodología, detalles de la herramienta de Litwin y Stringer, población, aplicación, tabulación de datos y sus resultados, con el propósito de conocer el clima organizacional.

Para finalizar, en el capítulo 4 se procede a la elaboración de la propuesta del plan de acción, que comprende de objetivos, actividades, responsables, plazos de ejecución y los medios de verificación, mismos que servirán para fortalecer y mejorar las dimensiones que se consideren necesarias cuando la institución decida su aplicación.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. Marco teórico**

El presente capítulo hace referencia al marco teórico que sustenta este trabajo de titulación y brinda información necesaria para asimilar los temas abordados. Se mencionan conceptos básicos de desarrollo, cultura y clima organizacional detallando sus características, importancia y diversas herramientas propuestas por varios autores que se pueden aplicar para diagnóstico.

### **1.1. Desarrollo Organizacional**

En el desarrollo organizacional el talento humano es su pilar principal. Se refiere al desarrollo, desempeño, funcionamiento y efectividad en las labores de sus colaboradores, con el objetivo de conseguir cambios y mejorar las relaciones humanas dentro de una organización.

Chiavenato (2017) indica que el desarrollo organizacional recalca una interrelación aguda y democrática entre los integrantes y la organización, con el fin de motivar una dirección de colaboración y un desarrollo personal, con un enfoque a las metas planteadas en la entidad. Además, Castro et al. (2020) manifiesta que el desarrollo organizacional, se le considera como una estrategia en las organizaciones, ya que es un factor clave para la estabilidad de las entidades, pues se ha convertido en un instrumento que establece el cambio, con la intención de conseguir el incremento en la eficiencia organizacional.

Para Robbins (2006) las variaciones que se presentan en una organización son una respuesta reflejada por el desarrollo organizacional, tiene el objetivo de causar cambios de actitudes, de valores estructurales y de esta manera poder ajustarse a las nuevas tecnologías, nuevos competidores, nuevos retos y desafíos.

En la gestión del desarrollo organizacional es fundamental el recurso humano, con los que se logra el éxito o el fracaso en las organizaciones. El manejo o control del recurso humano es la clave que accede a una adecuada estructura de una empresa con el fin de obtener una mejor eficiencia en la dirección de procesos y desarrollo de diferentes roles, mejorando así el trabajo en equipo para la toma de decisiones y solventar problemas que se presenten (Segredo, 2015).

El desarrollo organizacional supone varias características las que se mencionan a continuación:

- Un enfoque dirigido a la organización en su conjunto, hace referencia que las empresas necesitan la colaboración conjunta de sus áreas, de esta manera se busca asegurar una apropiada coordinación para solventar problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten.
- La orientación sistemática, se refiere a la interacción recíproca de todas las áreas como la relación de trabajo entre personas, y entre la estructura y los procesos, logrando así trabajo en equipo con eficacia.
- Solución de problemas, se basa en solucionar problemas reales y profundos que tiene una organización por medio de la investigación-acción.
- Aprendizaje por experiencia, los colaboradores de las empresas analizan y aprenden por experiencia con la ayuda de las capacitaciones a resolver los inconvenientes laborales, el desarrollo organizacional permite precisar las nuevas enseñanzas y dar respuesta a las preguntas de las personas.
- Los procesos de grupo, el desarrollo organizacional se enfoca en procesos grupales, existe un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, creación de confianza, accesibilidad a canales de comunicación e incitar la responsabilidad de los colaboradores.
- Realimentación intensa, el desarrollo organizacional brinda realimentación a los colaboradores con la intención de proporcionar datos concretos que fundamenten las decisiones. Proporciona información sobre su conducta que les permitirá comprender y conocer su situación actual, de esta manera proceder a corregir y ser más eficaz (Chiavenato, 2009, p, 351).

El proceso de desarrollo organizacional tiene cuatro etapas: la primera es la recolección y análisis de datos, esta actividad involucra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre áreas y la manera de identificar lo más relevante de la organización; como segunda, es el diagnóstico organizacional, se procede a la interpretación de la información recolectada, se confirma las estrategias alternas y los planes para la ejecución; la tercera, es la acción e intervención, se selecciona la intervención acorde a los problemas identificados y por último, la etapa de evaluación que finalmente trata sobre realizar los cambios respectivos que involucra nuevas

auditorías, planteamientos nuevos, una ejecución nueva, entre otros, este proceso induce al desarrollo sin necesidad de intervención externa (Chiavenato, 2009, p. 352).

Para realizar esta investigación se empleará las herramientas más representativas del desarrollo organizacional, que son el diagnóstico de la cultura y clima organizacional, los cuales son temas propuestos en este trabajo de investigación, mismos que serán abordados teóricamente a continuación.

## **1.2. Cultura Organizacional**

Chiavenato (2009) menciona que, para tener conocimiento de una organización, el paso fundamental es identificar la cultura que posee. Formar parte de una organización implica captar su cultura y conocer como sus colaboradores interactúan en la misma. La cultura organizacional no se puede ni palpar ni ver, únicamente se puede conocer por sus impactos y resultados. El significado de la cultura organizacional implica cambios de los sistemas complejos dentro de una organización, ya que se refiere a diferentes hábitos o estilos de vida que posee cada colaborador como son sus creencias, sus aspiraciones a futuro y valores, esto les permitirá desenvolverse de mejor manera con las personas que trabajan en su entorno laboral.

La cultura organizacional es un recurso principal en una empresa para tener un beneficio frente a la competencia, acompañado con el trabajo en equipo, mejoras, actualizaciones, adaptación a las necesidades del mercado, para alcanzar las expectativas y la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta la estructura ya establecida en la organización (Nazarin et al, 2017).

Por otro lado, Sensure et al. (2015) argumentan que la cultura organizacional está caracterizada por la mentalidad de cada individuo y la cultura definida por la empresa y esto promueve a la eficiencia de los mismos, los autores la definen como un conjunto de valores, creencias que expresa las obligaciones, responsabilidades, rendimiento el cual se direcciona a un mejor desempeño y adquisición de conocimientos.

Por último, Silla et al. (2017) manifiestan que un conjunto de personas y acciones forman una organización, los mismos que al realizar las actividades tienen sus creencias, sus valores y sus normas, siendo necesario intentar unir todas sus percepciones con el propósito de poder tener una adaptación correcta entre ellos y sin duda con ello exhibir a los nuevos integrantes que se unan a la organización.

### 1.2.1. Características de la cultura organizacional

Chiavenato (2009) expone 6 características:

- 1) Regularidad en los comportamientos: cada colaborador posee una característica común como es su lenguaje, tienen su propia terminología y costumbres habituales relacionadas con sus conductas y diferencias.
- 2) Normas: son las maneras de proceder o actuar al momento de realizar una actividad.
- 3) Valores predominantes: son valores que más resaltan en la organización, con la intención que los colaboradores hagan partícipe de toda acción buena.
- 4) Filosofía: políticas o disposiciones que aportan a la visión de un mejor trato tanto a sus trabajadores como a sus consumidores.
- 5) Reglas: son principios establecidos que garantizan el funcionamiento correcto, por lo que establecen funciones y responsabilidades que deben acatar los integrantes de la organización.
- 6) Clima organizacional: se basa en la interacción y comportamiento que tienen los trabajadores entre sí y la relación con sus clientes y proveedores.

La cultura organizacional manifiesta varias características que poseen cada miembro en una organización que determinarán el comportamiento y la manera de relacionarse entre sí, por lo tanto, impulsará a un mejor rendimiento en sus labores.

### 1.2.2. Modelos de cultura organizacional

Existen distintos modelos para identificar, diagnosticar y evaluar la cultura organizacional, algunos de los modelos se evidencian en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Modelos para diagnosticar la cultura organizacional*

| ANÁLISIS DE MODELOS |   |
|---------------------|---|
| Modelos             | Descripción   |
| Cameron y Quinn     | <p>Cameron y Quinn, (2011) presentan un modelo de 4 dimensiones basadas en una matriz dividida en cuadrantes:</p> <p><u>Clan.</u> Se refiere al entorno de tipo familiar, existe un pacto entre sus trabajadores, toda esta camaradería se convierte en un modelo de empresa a seguir, la cooperación del equipo y su alto mando llevan a un desarrollo importante de la organización.</p> <p><u>Adhocracia.</u> Las empresas con este tipo de cultura nos indica que son dinámicas, emprendedoras, innovadoras, que están dispuestas a asumir riesgos y retos en el mercado.</p> <p><u>Mercado.</u> Lograr sus objetivos es su principal virtud, obtener resultados mediante la acción y comportamientos estratégicos son su principal guía para derrotar a la competencia</p> |

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | <p><u>Jerarquía.</u> Este tipo de cultura se basa en la seguridad de empresa por lo tanto sus procedimientos y actividades son un modelo de estabilidad, prioriza las reglas, normas que llevaran a tener una eficiencia y cumplir lo planificado.</p>  |
| <b>Denison</b>             | <p>Según Martínez et al. (2017) mencionan las 4 características dominantes del modelo de Denison (2000) que son:</p> <p><u>Involucramiento.</u> Compromiso de los trabajadores dentro de la empresa.</p> <p><u>Consistencia.</u> Demostrar los valores y los pactos que poseen los trabajadores.</p> <p><u>Adaptabilidad.</u> Enfrentar los cambios que se presentan en la sociedad.</p> <p><u>Misión.</u> Alcanzar los objetivos propuestos por la organización.</p>   |
| <b>Hofstede</b>            | <p>Según Ruíz y Naranjo, (2012) menciona al modelo Hofstede (1979) como una herramienta que permite analizar los comportamientos culturales tanto local como nacional, mediante las siguientes dimensiones:</p> <p><u>Distancia al poder.</u> Es el reparto diferente de poder que existe en las organizaciones.</p> <p><u>Masculinidad - Feminidad:</u> A la masculinidad lo define como la exigencia en lo laboral y a la feminidad como el trato a las personas.</p> <p><u>Tolerancia a la incertidumbre.</u> Es la incomodidad de las personas al no tener un sistema establecido.</p> <p><u>Colectivismo - Individualismo.</u> El colectivismo se refiere a la relación entre sus miembros en cambio el individualismo busca el logro personal.</p> <p><u>Orientación corto plazo - Largo plazo.</u> El corto plazo se enfoca en resultados rápidos y a largo plazo en resultados conforme a las circunstancias.</p> |
| <b>O'Reilly</b>            | <p>Un estudio realizado por Gabini, (2017) habla del modelo desarrollado por O'Reilly et al. (1991) quienes se basan en el análisis de perfiles del colaborador y la organización mediante las siguientes 8 dimensiones:</p> <p>Innovación, atención al detalle, orientación a resultados, agresividad y competitividad, apoyo, orientación en el crecimiento y en las recompensas, orientación al equipo y decisiones</p>  |
| <b>Prajogo y McDermott</b> | <p>Según Cujar et al. (2013) el modelo que propusieron Prajogo y McDermott (2005), se refiere a la situación pasada y actual de la organización, además se relaciona a las prácticas, procedimientos, innovación que permite evaluar:</p> <p>Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, gestión de personas y gestión de procesos</p>  |

Nota: la tabla 1 menciona una recopilación de sus diferentes autores.

### 1.3.Clima Organizacional

Según Poole (2006) el clima organizacional, es la sumatoria de sensaciones que los colaboradores poseen acerca de su lugar de trabajo y la relación de compañerismo que existe diariamente en la empresa. El clima laboral tiene como base principal a la cultura organizacional, ya que las sensaciones o percepciones de los trabajadores proviene de las costumbres, tradiciones y valores.

Mujica y Pérez (2007) expresan, que el clima organizacional es fundamental en las empresas, ya que brinda una mejora continua en el entorno laboral, con el propósito de alcanzar el objetivo planteado sin dejar a un lado el factor humano, debido a que su desempeño es primordial para el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

Los autores Fabara et al. (2020) mencionan, que el clima organizacional analiza el entorno del trabajo, en la cual los jefes impulsan las directrices de manera adecuada, para que sus trabajadores se desempeñen de manera eficaz y eficiente. Para Chiavenato (2009) indica, que el clima organizacional en conjunto con la motivación, son factores importantes, para que los trabajadores se desempeñen de mejor manera, generando así un mejor ambiente laboral. De la misma manera Chiavenato (2009), en su libro Administración de recursos humanos menciona, que el clima laboral posee características dentro de una organización, con las que puede distinguir y examinar a sus trabajadores y en base a ello poder saber su desempeño en su conducta.

### **1.3.1. Características del clima organizacional**

Chiang et al. (2008) al clima organizacional lo interpretan a través de dos caracteres, el primero es la percepción que puede ser expresada por el colaborador que se enfoca en las emociones verificadas por el trabajador; y el segundo carácter se refiere a las evidencias de estas emociones o sensaciones las cuales suceden dentro de la organización. Además, Rodríguez (2008), menciona que en las sensaciones son intervenidas por los trabajadores, depende del entorno en el que laboran y la interrelación tanto entre compañeros como con la organización pueden tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de sus actividades dentro de la organización.

Acosta y Venegas (2010) argumentan, que dentro del clima organizacional, existen varias características que intervienen en los comportamientos de un trabajador dentro de la organización, entre ellas están:

- 1) Estructura: se refiere a un grupo de características estables en la organización y las mismas intervienen en las conductas de sus miembros.
- 2) Personal o subjetivo: son las que perciben cada miembro de la organización.
- 3) Interacción: se refiere a la disposición que tiene un colaborador al momento de desarrollar sus labores.
- 4) Perspectiva cultural: hace referencia a las normas, fundamentos y bases que tienen los trabajadores al momento de relacionarse entre sí.

Por otra parte, para Flores (2002) el clima organizacional posee distintas características que son importantes dentro de la organización, detalladas a continuación:

- 1) Medio ambiente: es una característica, en la cual el trabajador forma una imagen a través de su experiencia dentro del medio que se desenvuelve.

- 2) Cambio temporal: característica que se refiere a la actitud que tiene el trabajador, en otras palabras cuando el empleado esta motivado se incrementa el deseo de laborar.
- 3) Percepciones: característica que se refiere a la dirección y práctica que posee una autoridad al mando de la organización, por otro lado hace referencia al formalidad y a la estructuración de la empresa y finalmente a a las sensaciones que tiene el trabajador con sus jefes y compañeros.

El clima organizacional, posee varias características las cuales influyen en la conducta de los trabajadores al momento de desempeñar sus actividades de acuerdo a las circunstancias y situaciones que se presenten, debido a que cada miembro tiene una cultura distinta, por esta razón, estas características manifiestan que el entorno laboral es determinado por varias perspectivas ya sea de manera interna o externa en la organización.

### **1.3.2. Importancia de medir el clima organizacional**

Soberanes y De la Fuente (2009) mencionan, que la importancia, es un elemento clave para poder medir el clima dentro de la organización, debido a que afecta en la conducta de sus empleados, mediante sus sensaciones y actuaciones, permiten observar el escenario real en la cual la empresa se encuentra tanto en su motivación como en su rendimiento. El espacio, el entorno, la relación que exista con su gerente y sus compañeros, son factores importantes que permiten obtener un mejor provecho en lo personal como en lo organizacional.

Según, Iglesias y Sanchez (2015) la indagación del clima en las empresas es de gran importancia, ya que influye en las conductas y los comportamientos de sus integrantes, siendo el resultado la imagen de la empresa y los escenarios que desempeñan las actividades sus miembros.

De esta manera, el estudio del clima organizacional dentro de una organización, se le considera de suma importancia para identificar las problemáticas existentes dentro de la organización, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño motivacional por parte del personal y un crecimiento de la organización.

### **1.3.3. Modelos y dimensiones del clima organizacional**

Existen distintos modelos con sus respectivas dimensiones para identificar, diagnosticar y evaluar el clima organizacional. Para Corichi et al. (2013) cada herramienta

ayuda a definir la conducta que posee cada miembro de la organización y facilita la identificación de las causas que intervienen en el clima laboral, de igual manera permite descubrir las interacciones existentes al interior de la entidad; a continuación, se observa en la tabla 2 y 3 varios modelos.

**Tabla 2**

*Modelo de Litwin y Stringer y sus dimensiones para medir el clima organizacional*

| ANÁLISIS DE MODELOS PARA CLIMA ORGANIZACIONAL |                                   |                   |                 |      |             |   |
|---|-----------------------------------|-------------------|-----------------|------|-------------|---|
| Año   | Nombre modelo                     | Autor             | Modo aplicación | Alfa | # Preguntas | Dimensiones   |
| 1968  | Cuestionario de Litwin y Stringer | Litwin y Stringer | Encuestas       | 0,83 | 53          | <p><u>1. Estructura.</u> Está vinculada con las reglas, normas, procesos y procedimientos organizacionales, al igual que las políticas, jerarquías y regulaciones</p> <p><u>2. Responsabilidad.</u> es la percepción del individuo sobre el compromiso que tiene con su trabajo, la facultad de tomar decisiones por sí solo, y realizar sus propias exigencias.</p> <p><u>3. Recompensa.</u> corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida cuando la organización utiliza más el premio que el castigo</p> <p><u>4. Desafío.</u> concierne al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida cuando la organización promueve retos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos</p> <p><u>5. Relaciones.</u> es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados</p> <p><u>6. Cooperación.</u> es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo</p> <p><u>7. Estándares.</u> es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.</p> <p><u>8. Conflicto:</u> es el grado con el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.</p> <p><u>9. Identidad.</u> es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p> |

*Nota:* la tabla 2 menciona el modelo de los autores Litwin y Stringer, con sus respectivas dimensiones.

Fuente: Extraído de (Hernández et al., 2018, p. 42)

**Tabla 3**

*Modelos de varios autores y sus dimensiones para medir el clima organizacional*

| ANÁLISIS DE MODELOS PARA CLIMA ORGANIZACIONAL |                                      |                      |                 |      |             |  |
|---|--------------------------------------|----------------------|-----------------|------|-------------|--|
| Año   | Nombre modelo                        | Autor                | Modo aplicación | Alfa | # Preguntas | Dimensiones  |
| 1968  | Cuestionario de Pritchard y Karasick | Pritchard y Karasick | Encuestas       | 0,72 | 55          | <p><u>1. Autonomía.</u> Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas</p> <p><u>2. Conflicto y cooperación.</u> Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización</p> <p><u>3. Relaciones sociales.</u> Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización</p> <p><u>4. Estructura.</u> Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea</p> <p><u>5. Remuneración.</u> Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores</p> <p><u>6. Rendimiento.</u> Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante</p> <p><u>7. Motivación.</u> Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados</p> <p><u>8. Estatus.</u> Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias</p> <p><u>9. Flexibilidad e innovación.</u> Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas</p> <p><u>10. Centralización de la toma de decisiones.</u> Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos</p> <p>11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.</p> |
| 1972  | Cuestionario de Bowers y Taylor      | Bowers y Taylor      | Encuestas       | 0,96 | 30          | <p><u>1. Apertura a los cambios tecnológicos.</u> Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados</p> <p><u>2. Recursos Humanos.</u> Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.</p> <p><u>3. Comunicación.</u> Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección</p> <p><u>4. Motivación.</u> Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización</p>  |

|      |                        |        |           |      |    |   |
|------|------------------------|--------|-----------|------|----|---|
|      |                        |        |           |      |    | 5. <u>Toma de decisiones.</u> Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.  |
| 1967 | Cuestionario de Likert | Likert | Encuestas | 0,94 | 51 | <p>1. <u>Los métodos de mando.</u> La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p> <p>2. <u>Las características de las fuerzas motivacionales.</u> Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades</p> <p>3. <u>Las características de los procesos de comunicación.</u> La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</p> <p>4. <u>Las características de los procesos de influencia.</u> La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización</p> <p>5. <u>Las características de los procesos de toma de decisiones.</u> La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.</p> <p>6. <u>Las características de los procesos de planificación.</u> La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p>7. <u>Las características de los procesos de control.</u> El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</p> <p>8. <u>Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.</u> La planificación, así como la formación deseada.</p> |

*Nota:* la tabla 3 menciona modelos de varios autores, con sus respectivas dimensiones.

Fuente: Extraído de (Sandoval, 2004, p. 85)

Las herramientas mencionadas son útiles para medir el clima organizacional, son enfocadas en los pensamientos que tienen los miembros de una organización, además son útiles para identificar las causas o los elementos que impacten las interacciones laborales, la efectividad y la inasistencia de los colaboradores, para ello, se aplica los cuestionarios con sus respectivas preguntas.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Diagnóstico de Cultura Organizacional del Hospital San Sebastián del Sígsig**

Este capítulo presenta el diagnóstico de la cultura organizacional. Inicia con antecedentes de la empresa, con el objetivo de obtener la información necesaria de su actividad, seguido de la metodología empleada para el diagnóstico, exponiendo la herramienta a utilizar con la respectiva aplicación, tabulación y resultados obtenidos, todo este proceso es necesario para llegar al diagnóstico, dar a conocer esta información a la empresa y de esta manera proporcionar una herramienta empresarial.

#### **2.1. Empresa**

##### **Antecedentes de la empresa**

A finales de la década de los años cuarenta en el gobierno del Doctor Camilo Ponce Enríquez, se dio inicio a la construcción del Hospital San Sebastián del cantón Sígsig, a finales de enero de 1947 la población de dicho cantón, toma la decisión de donar tierras junto a las orillas del río Santa Bárbara para levantar la obra. En el año de 1949 empieza a operar el Hospital ubicado en la avenida Kennedy entre las calles Dávila y Rodil, contaba con una capacidad mínima de hospitalización y maternidad, después de tres décadas, esta casa de salud vio la necesidad de agrandar sus espacios físicos y aumentar sus servicios con profesionales destinados al servicio ambulatorio y de urgencias, hoy en día esta entidad está distribuida en 3 sectores interiores, el primer sector se distribuye en consultorios, departamento administrativo, inmunización, laboratorio, consultorio odontológico y farmacia; el segundo sector se encuentra las áreas de internamiento, nutrición y aseo y finalmente en el tercer sector se encuentra el quirófano y el área de desinfección (Cobos, 2013).

## **Figura 1**

### *Hospital San Sebastián Sígsig*



*Fuente:* Adaptado de Cobos (2013)

## **Misión**

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la Justicia y equidad social (Ministerio de Salud Pública, 2018).

## **Visión**

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospital accesible, que prestan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Dentro del servicio del Hospital mencionado, cabe recalcar que el progreso y las mejoras continuas que se brinda a la ciudadanía, han sido desarrolladas por parte de la dirección y el personal de salud, con el propósito de velar por el bienestar de sus pacientes y ofrecer un mejor servicio, siendo eficaz y justo, de igual manera velar por el desarrollo de sus colaboradores, motivo por el cual la presente investigación inicia con el diagnóstico de la cultura organizacional y posteriormente con el de clima.

## **2.2. Metodología para el diagnóstico de cultura organizacional**

### **Herramienta**

La cultura organizacional son los comportamientos que tiene cada empleado de una organización, para su diagnóstico en el Hospital San Sebastián se empleó la herramienta de Cameron y Quinn (2011), estos autores son expertos en dirección y cambios culturales dentro de las organizaciones (Cerpa, 2018). Para Cerón et al. (2018) argumentan que estos autores propusieron el modelo llamado Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), esta herramienta consiste en un cuestionario que plantea un estudio de seis dimensiones, que son:

- Características dominantes: Hace referencia a cómo se sienten en general los miembros dentro de la organización.
- Estilo de liderazgo: Es el tipo de liderazgo que alcanza la empresa.
- Estilo gerencial: Es el ambiente laboral que viven los colaboradores dentro de la organización.
- Unión de la empresa: Es la conexión que posee la empresa con sus trabajadores.
- Énfasis estratégico: Estrategias definidas en la organización por departamentos.
- Criterios de éxito: Recompensas por los logros obtenidos dentro de la empresa (Cerpa, 2018).

Y las mismas que permiten conocer 4 patrones o tipos de culturas que existe en una organización, detalladas en la tabla 4:

**Tabla 4***Tipos de cultura de acuerdo a Cameron y Quinn*

| <b>Cultura Clan</b>  | <b>Cultura Adhocracia</b>  | <b>Cultura Mercado</b>  | <b>Cultura Jerarquía</b>   |
|--|--|---|--|
| Se refiere al entorno de tipo familiar, existe un pacto entre sus trabajadores, toda esta camaradería se convierte en un modelo de empresa a seguir, la cooperación del equipo y su alto mando llevan a un desarrollo importante de la organización. | Las empresas con este tipo de cultura nos indica que son dinámicas, emprendedoras, innovadoras, que están dispuestas a asumir riesgos y retos en el mercado. | Lograr sus objetivos es su principal virtud, obtener resultados mediante la acción y comportamientos estratégicos son su principal guía para derrotar a la competencia. | Se basa en la seguridad de empresa por lo tanto sus procedimientos y actividades son un modelo de estabilidad, prioriza las reglas, normas que llevarán a tener una eficiencia y cumplir lo planificado. |

---

*Nota:* es una recopilación de información sobre los tipos de cultura.

Fuente: Adaptado (Cameron y Quinn, 2011)

Al considerar lo importante que son los tipos de culturas de una organización, se ha determinado que existen situaciones de comportamientos, hábitos, religiones y tradiciones, que se comparten dentro de una organización, a su vez, esta interrelación permite a la empresa y a sus integrantes tener un panorama más amplio y cercano al objetivo deseado (Cerón et al, 2018).

### **2.3. Población**

Para esta investigación se aplicó la encuesta de diagnóstico de cultura organizacional a todos los empleados que constan dentro de la nómina del establecimiento, dentro de la misma están 84 colaboradores, pero la encuesta se aplicó a 81 trabajadores ya que 3 de ellos se encontraban ausentes, por asignaciones fuera del hospital.

### **2.4. Aplicación y tabulación de la herramienta de cultura organizacional**

El primer acercamiento al Hospital fue de manera personal con la directora de esta institución, brindándole la información necesaria y oportuna sobre el tema a tratar y como se va ejecutar. Al ser una institución de salud, el personal labora en turnos rotativos, razón por la cual, la aplicación de las encuestas a la población mencionada, fue en un lapso de 3 semanas para llevarlas a cabo, se les guio en el proceso de calificación del cuestionario informándoles que existen dos columnas, la actual que se refiere a la situación presente

de la organización y la segunda que corresponde a la cultura preferida que hace referencia a las aspiraciones que tienen los miembros de la organización, la calificación total es de 100 puntos que se distribuye de la siguiente manera: 40,30,20 y 10 puntos, siendo 40 la puntuación más alta, es decir la que tiene mayor afinidad a la realidad y 10 la de menor afinidad, además mencionándoles que el cuestionario es anónimo y sus respuestas deben ser objetivas.

Culminada la realización de las encuestas, con la ayuda de la herramienta Microsoft Excel se procedió a transcribir los datos y tabularlos, obteniendo la suma total, para posteriormente conseguir los promedios y en base a ello conocer resultados.

## 2.5. Resultados de cultura organizacional

A continuación, se presentan los resultados de la cultura actual y preferida brindada por la metodología de los autores Cameron y Quinn.

### Cultura Actual

En la tabla 5 se observa los resultados de la cultura actual de la entidad prestadora de servicios de salud.

**Tabla 5**

*Datos de la Cultura Actual del Hospital San Sebastián del Sígsig*

| ACTUAL |                 |       |                 |       |                 |       |                 |
|--------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| 22     | 1ª              | 23    | 1B              | 29    | 1C              | 25    | 1D              |
| 26     | 2ª              | 22    | 2B              | 28    | 2C              | 23    | 2D              |
| 24     | 3ª              | 24    | 3B              | 27    | 3C              | 25    | 3D              |
| 21     | 4ª              | 25    | 4B              | 27    | 4C              | 27    | 4D              |
| 23     | 5ª              | 21    | 5B              | 27    | 5C              | 29    | 5D              |
| 24     | 6ª              | 23    | 6B              | 26    | 6C              | 27    | 6D              |
| 141    | <b>Suma</b>     | 138   | <b>Suma</b>     | 165   | <b>Suma</b>     | 156   | <b>Suma</b>     |
| 23,52  | <b>Promedio</b> | 23,05 | <b>Promedio</b> | 27,47 | <b>Promedio</b> | 25,93 | <b>Promedio</b> |

*Nota:* La tabla muestra los datos de la Cultura Actual del Hospital San Sebastián del Sígsig.

A continuación, en la tabla 6, se visualiza un resumen de los resultados globales de las encuestas con el tipo de cultura actual que tiene el Hospital, con sus respectivos puntajes y promedios, en el cual se resalta el promedio más alto, que corresponde a la cultura mercado.

**Tabla 6***Resultados Globales de Cultura Actual del Hospital San Sebastián del Sígsig*

| <b>Tabla de Resultados Globales</b> |                        |                |                  |
|-------------------------------------|------------------------|----------------|------------------|
| <b>ACTUAL</b>                       |                        |                |                  |
|                                     | <b>Tipo de Cultura</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Promedios</b> |
| A                                   | Clan                   | 141            | 23,52            |
| B                                   | Adhocracia             | 138            | 23,05            |
| C                                   | Mercado                | <b>165</b>     | <b>27,47</b>     |
| D                                   | Jerarquía              | 156            | 25,93            |

*Nota:* La tabla muestra los resultados globales de cultura actual del Hospital San Sebastián del Sígsig.

**Cultura Preferida**

En la tabla 7 se observa los resultados de la cultura preferida de la organización.

**Tabla 7***Datos de la Cultura Preferida del Hospital San Sebastián del Sígsig*

| <b>PREFERIDA</b> |                 |       |                 |       |                 |       |                 |
|------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| 31               | 1A              | 27    | 1B              | 24    | 1C              | 18    | 1D              |
| 27               | 2A              | 25    | 2B              | 21    | 2C              | 27    | 2D              |
| 32               | 3A              | 24    | 3B              | 20    | 3C              | 25    | 3D              |
| 29               | 4A              | 25    | 4B              | 23    | 4C              | 23    | 4D              |
| 33               | 5A              | 27    | 5B              | 20    | 5C              | 22    | 5D              |
| 32               | 6A              | 24    | 6B              | 21    | 6C              | 23    | 6D              |
| 183              | <b>Suma</b>     | 152   | <b>Suma</b>     | 130   | <b>Suma</b>     | 137   | <b>Suma</b>     |
| 30,58            | <b>Promedio</b> | 25,29 | <b>Promedio</b> | 21,60 | <b>Promedio</b> | 22,86 | <b>Promedio</b> |

*Nota:* La tabla muestra los datos de la Cultura preferida en la organización.

En la tabla 8, se presenta un resumen de los resultados globales de las encuestas con el tipo de cultura preferida que refleja el Hospital, con sus respectivos puntajes y promedios, y se puede observar el promedio más alto marcado con color, que corresponde a la cultura clan que desearían tener los colaboradores de esta entidad pública.

**Tabla 8***Datos Globales de la Cultura Preferida del Hospital San Sebastián de Sígsg*

| Tabla de Resultados Globales |                 |            |              |
|------------------------------|-----------------|------------|--------------|
| PREFERIDA                    |                 |            |              |
|                              | Tipo de Cultura | Puntaje    | Promedios    |
| A                            | Clan            | <b>183</b> | <b>30,58</b> |
| B                            | Adhocracia      | 152        | 25,29        |
| C                            | Mercado         | 130        | 21,60        |
| D                            | Jerarquía       | 137        | 22,86        |

*Nota:* La tabla muestra los datos Globales de la Cultura preferida en la organización.

**Cuadro de resumen de la Cultura Actual y de la Cultura Preferida**

Luego de obtener los puntajes y promedios de las culturas tanto actual como la preferida, se genera un resumen general como se observa en la tabla 9.

**Tabla 9***Datos Resumidos de las Culturas del Hospital San Sebastián del Sígsg*

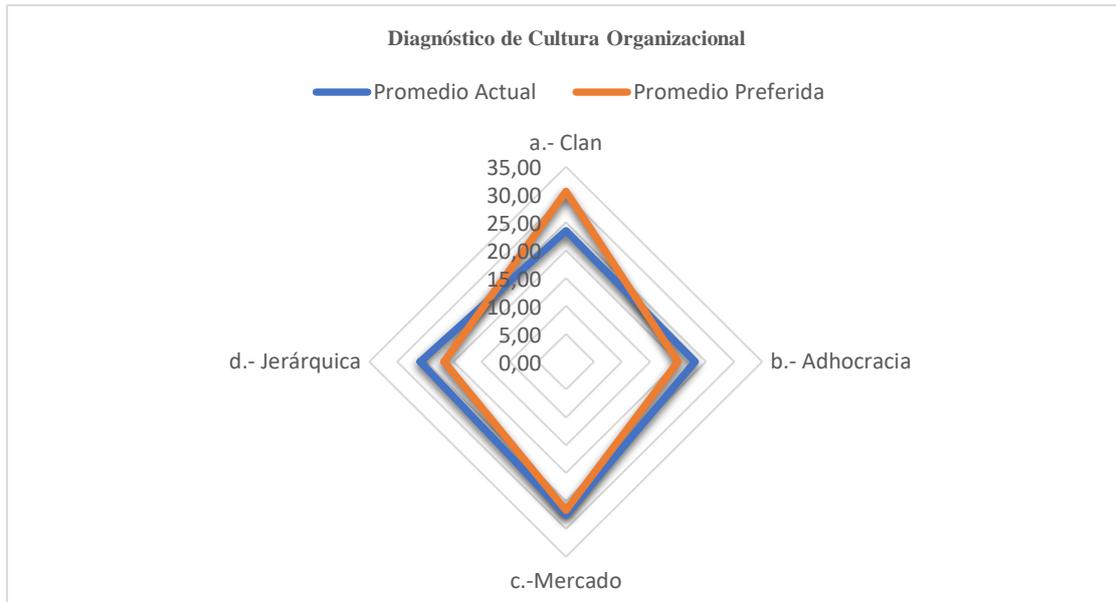
| CUADRO RESUMIDO |                |                 |                   |                    |
|-----------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|
|                 | Puntaje Actual | Promedio Actual | Puntaje Preferida | Promedio Preferida |
| A.-Clan         | 141            | 23,52           | <b>183</b>        | <b>30,58</b>       |
| b.-Adhocracia   | 138            | 23,05           | 152               | 25,29              |
| c.- Mercado     | <b>165</b>     | <b>27,47</b>    | 130               | 21,60              |
| d.- Jerarquía   | 156            | 25,93           | 137               | 22,86              |

*Nota:* La tabla muestra los datos resumidos de las Culturas del Hospital San Sebastián del Sígsg.

Al obtener el resumen de las culturas, se obtiene el diagnóstico de las mismas, en donde se puede visualizar de una mejor manera mediante una figura radial, como se observa a continuación.

## Figura 2

### Diagnóstico de Cultura Organizacional del Hospital San Sebastián



*Nota:* Datos comparativos entre la cultura actual y preferida del Hospital San Sebastián del Sígsig.

Luego de haber realizado el análisis de las culturas, se puede dar a conocer que la cultura actual que tiene el Hospital es de tipo mercado, según Sepúlveda, (2004) la organización se enfoca en sus propósitos u objetivos por medio de acciones y comportamientos estratégicos en conjunto con los altos cargos para ser más competitivos y eficaces, las labores de los colaboradores son estrictamente controlados por sus superiores de manera minuciosa. Para García et al. (2012) argumentan que el enfoque al éxito, es parte fundamental dentro de una empresa para mantenerla fusionada.

Los resultados de la cultura preferida evidencia que es de tipo clan, que consiste en un ambiente amigable, familiar, agradable para laborar y sobre todo participativo, el pacto y compromiso de sus superiores y trabajadores es fundamental para el crecimiento tanto de la organización como de sus integrantes, compartiendo similares o iguales virtudes, valores, cualidades y dogmas alcanzando así la eficacia (Sepúlveda, 2004).

De acuerdo a las evidencias presentadas, la Dirección del Hospital San Sebastián, debe analizar los resultados y tomar decisiones que permitan un mejor desarrollo de su organización.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Diagnóstico de Clima Organizacional del Hospital San Sebastián del Sígsig**

El presente capítulo hace referencia a la metodología aplicada para el diagnóstico de clima organizacional, detallando en que consiste la herramienta empleada, sus 9 dimensiones con sus respectivas definiciones y preguntas tanto positivas como negativas, posteriormente, se presentan los resultados de cada dimensión y para finalizar, se expone el resultado global que permite la elaboración de la propuesta del plan de acción.

#### **3.1. Metodología para el diagnóstico de clima organizacional**

Para realizar el estudio del clima organizacional se empleó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, pues el objetivo fue encontrar acciones que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico; además según su nivel de profundización fue exploratoria pues fue la primera vez que se hizo un diagnóstico de este tipo en la organización; y finalmente con un tiempo de tipo transversal, es decir el levantamiento de información se realizó en un tiempo concreto, aplicando un cuestionario.

#### **Herramienta**

La herramienta utilizada fue un cuestionario de los autores Litwin y Stringer, que consta de 53 preguntas algunas redactadas en sentido positivo y otras en negativo, dividido en 9 dimensiones que son:

- Estructura: Hace referencia a los estatutos, políticas y mecanismos que existen dentro de la organización.
- Responsabilidad: Trata sobre las sensaciones que tiene cada trabajador sobre sus funciones y la potestad de tomar decisiones y exigencias propias.
- Recompensa: Se refiere sobre los incentivos que recibe el empleado por parte de la empresa, cuando tiene un buen desempeño en sus funciones y en ocasiones sanciones cuando no las cumple.
- Riesgo: Hace relación a las emociones que tiene cada integrante de la institución sobre los desafíos o retos expuestos en sus actividades, promovidos por la alta gerencia, con el propósito de alcanzar las metas trazadas.

- Calor: Hace referencia al buen trato entre el personal y los altos cargos, creando así un ambiente cálido dentro de la institución.
- Estándares de desempeño: Se refieren a la importancia de cumplir las normas y reglamentos que tiene la empresa.
- Apoyo: Consiste en la cooperación de trabajar en equipo para resolver problemas que se presenten.
- Conflicto: Se refiere al nivel de aceptación de criterios distintos de los miembros que son parte de la organización.
- Identidad: Es la afinidad de sentimiento que siente un colaborador con la organización.

A continuación, se presenta la tabla 10 donde se explica a detalle, información completa de la herramienta misma que incluye las 9 dimensiones y las 53 preguntas divididas en positivas y negativas.

**Tabla 10**

*Herramienta de Litwin y Stringer*

| Dimensiones     | Preguntas   | Positivas        | Negativas   |
|-----------------|---|------------------|-------------|
| 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  | 1,2,3,4,5,9 y 10 | 6,7 y 8     |
|                 | 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) |                  |             |
|                 | 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación  |                  |             |
|                 | 9. En esta organización se tiene claro a quien reportar   |                  |             |
|                 | 10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan                  |                  |             |
| 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 | 12,13,14 y 15    | 11, 16 y 17 |
|                 | 14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo                   |                  |             |
|                 | 15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma                                   |                  |             |

|                         |  |                  |         |
|-------------------------|--|------------------|---------|
|                         | <p>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas</p> <p>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades</p>  |                  |         |
| RECOMPENSA              | <p>18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda</p> <p>19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas</p> <p>20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo</p> <p>21. En esta organización hay mucha crítica</p> <p>22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo</p> <p>23. Cuando cometo un error me sancionan</p> | 18,19,20,22 y 23 | 21      |
| RIESGO                  | <p>24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente</p> <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> <p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad</p> <p>28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea</p>   | 25,26 y 28       | 24 y 27 |
| CALOR                   | <p>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa</p> <p>30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones</p> <p>31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización</p> <p>32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí</p> <p>33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables</p>   | 29,30 y 33       | 31 y 32 |
| ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO | <p>34. En esta organización se exige un rendimiento alto</p> <p>35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar</p> <p>36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal</p> <p>37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien</p> <p>38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño</p> <p>39. Me siento orgulloso de mi desempeño</p>                               | 34,35,36,37 y 39 | 38      |
| APOYO                   | <p>40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores</p> <p>41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización</p> <p>42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra</p> <p>43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil</p> <p>44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)</p>  | 41,42,43 y 44    | 40      |
| CONFLICTO               | <p>45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos</p> <p>46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable</p> <p>47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos</p>   | 46,47 y 48       | 45 y 49 |

|           |  |            |    |
|-----------|--|------------|----|
|           | 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                                   |            |    |
| IDENTIDAD | 51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien  |            |    |
|           | 52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía                                  | 50,51 y 52 | 53 |
|           | 53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses                             |            |    |

Fuente: Extraído Litwin y Stringer (1968) citado en (Marin, 2003).

### 3.2. Población

Para la recopilación de datos se aplicó la encuesta de diagnóstico de clima organizacional a todos los empleados que constan dentro de la nómina del establecimiento, dentro de la misma están 84 colaboradores.

### 3.3. Aplicación y tabulación de la herramienta de clima organizacional

Para la aplicación de la herramienta, se coordinó con la directora del Hospital un cronograma para obtener la información necesaria sobre los horarios de todos los colaboradores de la institución, y en base a ello, iniciar la realización de las encuestas, este proceso se llevó a cabo en un lapso de 2 semanas y media. Antes de la ejecución de la herramienta, se realizó una previa capacitación con cada uno de los participantes, con la finalidad que conozcan la estructura de la encuesta y su forma de calificación.

Culminada la realización de las encuestas, con la ayuda de la herramienta Microsoft Excel se procedió a transcribir los datos, tabular, promediar y en base a ello conocer los resultados. Para la tabulación de las 53 preguntas del cuestionario se utilizó una escala de Likert, que se valoran de la siguiente manera, como se visualiza en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Tabulación de las preguntas positivas y negativas*

|                | POSITIVAS | NEGATIVAS |
|----------------|-----------|-----------|
| Muy desacuerdo | 1         | 4         |
| Desacuerdo     | 2         | 3         |
| De acuerdo     | 3         | 2         |
| Muy de acuerdo | 4         | 1         |

Fuente: Adaptado de (Marin, 2003)

### 3.4. Resultados de clima organizacional del Hospital San Sebastián

#### Características demográficas

Previo a los resultados de clima organizacional, se realizó una descripción de las características demográficas de la población de 84 colaboradores de la institución, se obtuvo los siguientes resultados, como se observa en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Características demográficas*

| DESCRIPCIÓN             | RANGO     | # COLABORADORES | %      |
|-------------------------|-----------|-----------------|--------|
| <b>Género</b>           | Masculino | 29              | 34,52% |
|                         | Femenino  | 55              | 65,48% |
| <b>Edad</b>             | 20 a 29   | 27              | 32,14% |
|                         | 30 a 39   | 34              | 40,48% |
|                         | ≥ 40      | 23              | 27,38% |
| <b>Antigüedad(años)</b> | 0 a 5     | 55              | 65,48% |
|                         | 6 a 10    | 9               | 10,71% |
|                         | > 10      | 20              | 23,81% |

*Nota:* Se visualiza la descripción de las características demográficas (N=84)

#### Datos obtenidos

Una vez recopilados los datos de las encuestas, se procedió a la interpretación de los mismos, para lo cual se utilizó una escala de ponderación, misma que se visualiza en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Escala de ponderación*

| ESCALA       | PONDERACIÓN      |
|--------------|------------------|
| 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.* Se presenta la escala de ponderación para los valores resultantes de la media aritmética y general

Fuente: Adaptado de (Marín, 2003)

## Dimensión Estructura

**Tabla 14**

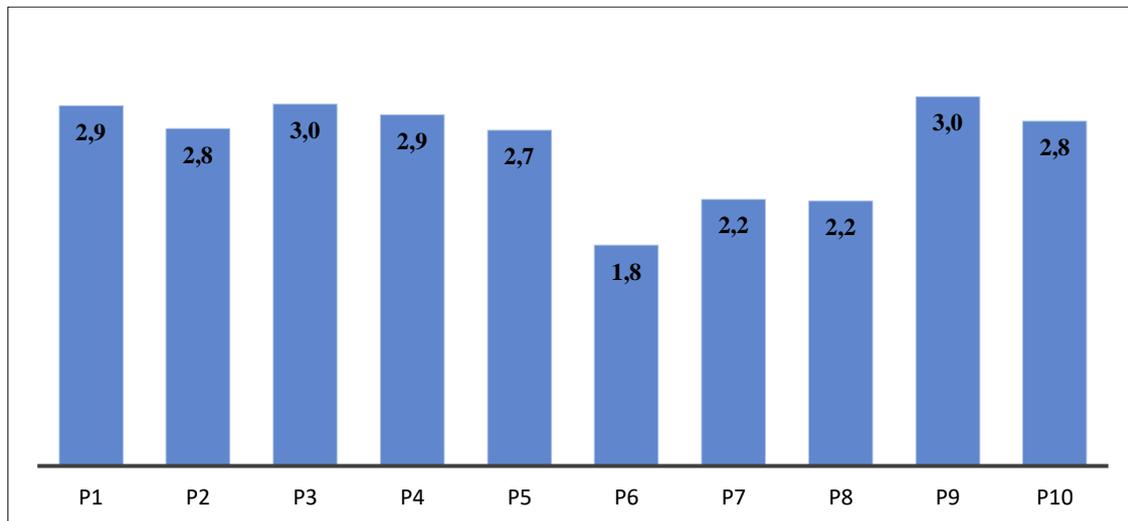
### *Preguntas de la dimensión Estructura*

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

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Estructura.

**Figura 3**

### *Resultados de la dimensión Estructura*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Estructura.

Como se puede observar en la figura 3.

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P3 y P9 tienen una puntuación de 3/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto positivo para la empresa; seguido de la P1 y P4 con una calificación de 2,9/4; la P2 y P10 con un puntaje de 2,8/4; seguido de la P5 con una

puntuación de 2,7/4, que, según el cuadro de ponderación todas se encuentran en desfavorable, siendo esto negativo para la empresa.

- Para las preguntas redactadas en negativo los resultados son los siguientes:

P7 y P8 coinciden con una calificación de 2,2/4, seguido de la P6 con una puntuación de 1,8/4, que, según el cuadro de ponderación todas se encuentran en muy desfavorable, por su forma de redacción esto es positivo para la empresa.

## Dimensión Responsabilidad

**Tabla 15**

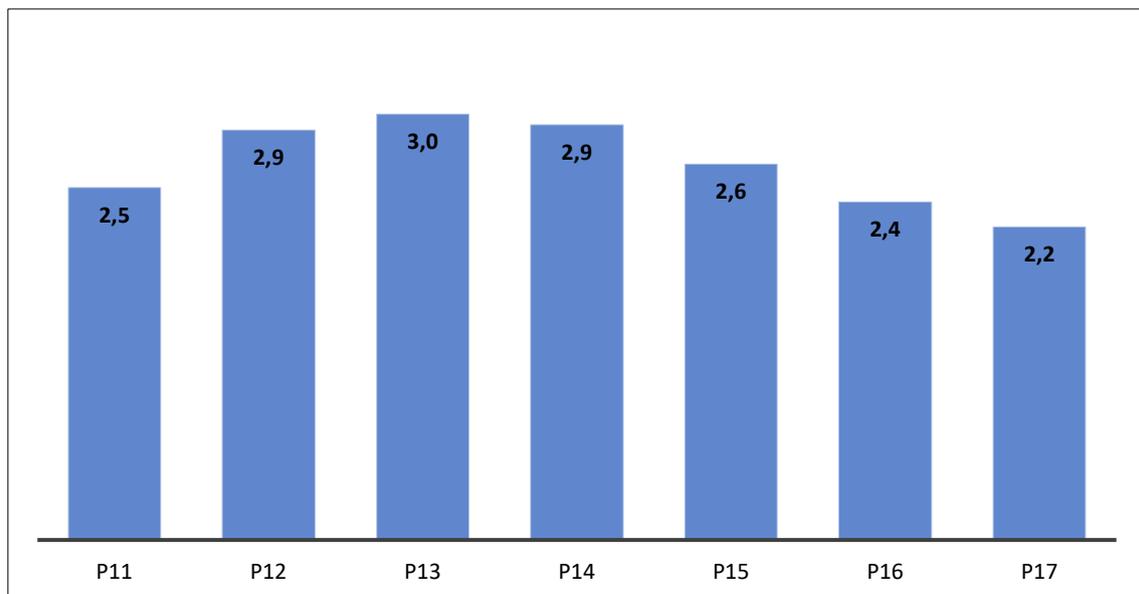
*Preguntas de la dimensión Responsabilidad*

|    |   |
|----|---|
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces                    |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos   |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo                   |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma                                   |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas                            |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades                              |

*Nota:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Responsabilidad.

**Figura 4**

*Resultados de la dimensión Responsabilidad*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Responsabilidad.

Como se puede observar en la figura 4.

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P13 con una calificación de 3/4; seguido de la P12 y P14 con una calificación de 2,9/4 y la P15 con una valoración de 2,6/4, que, según el cuadro de ponderación es desfavorable, siendo esto negativo para la organización.

- Para las preguntas redactadas en negativo los resultados son los siguientes:

La P11 tiene una calificación de 2,5/4 que, según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, interpretado como positivo para la empresa debido a su forma de redacción; seguido de la P16 con una calificación de 2,4/4 y la P17 con una valoración de 2,2/4, que, según el cuadro de ponderación es muy desfavorable, por su forma de redacción esto es positivo para la empresa.

### **Dimensión Recompensa**

#### **Tabla 16**

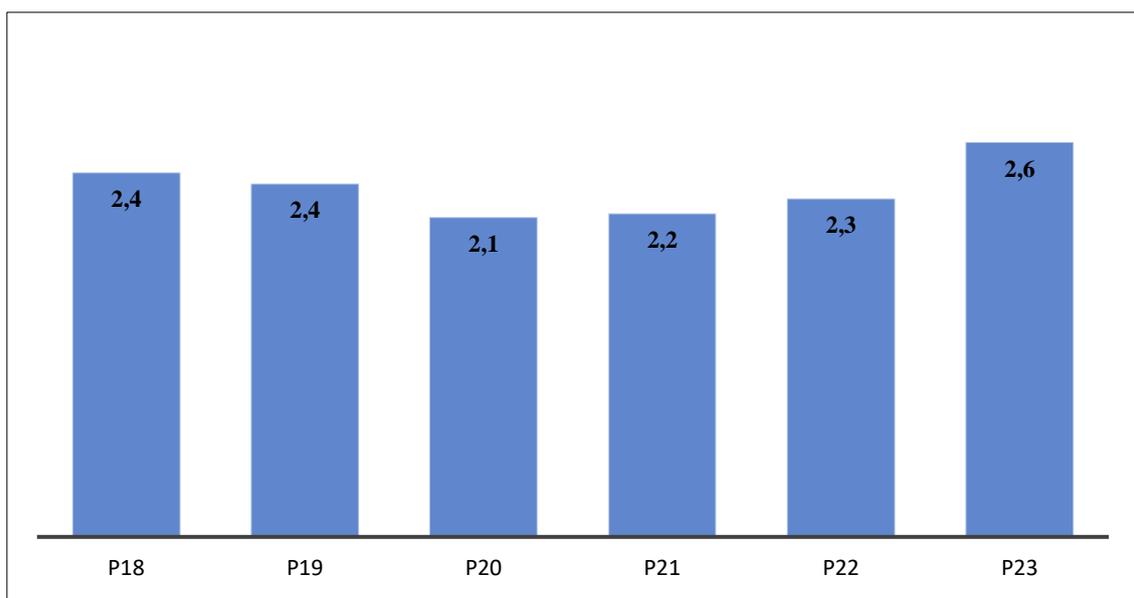
##### *Preguntas de la dimensión Recompensa*

|    |  |
|----|--|
| 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:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Recompensa.

## Figura 5

### Resultados de la dimensión Recompensa



Nota: La figura muestra los resultados de la dimensión Recompensa.

Se visualiza en la figura 5 que:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P23 con una calificación de 2,6/4, que, según el cuadro de ponderación es desfavorable; seguido de la P18 y P19 con una calificación igual de 2,4/4; la P22 con una valoración de 2,3/4 y la P20 con 2,1/4, que, según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable, siendo esto negativo para la empresa.

- Para la pregunta redactada en negativo el resultado es el siguiente:

La P21 con una calificación de 2,2/4, que en el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable, por su forma de redacción es positivo para el Hospital.

## Dimensión Riesgo

### Tabla 17

#### Preguntas de la 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

---

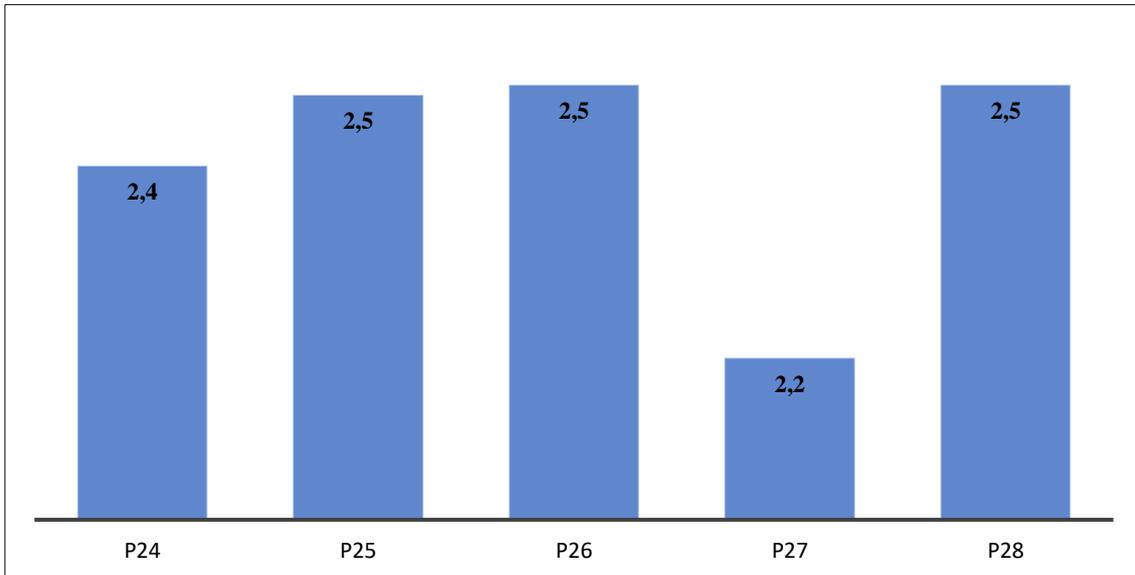
27 La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad

---

Nota: La tabla muestra las preguntas de la dimensión Riesgo.

### Figura 6

Resultados de la dimensión Riesgo



Nota: La figura muestra los resultados de la dimensión Riesgo.

En la figura 6 se observa:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P25, P26 y P28 tienen una calificación de 2,5/4, que, en el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo negativo para la institución.

- Para las preguntas redactadas en negativo los resultados son los siguientes:

La P24 con una valoración de 2,4/4 y la P27 con 2,2/4, según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable, por su forma de redacción esto es positivo para la organización.

### Dimensión Calor

#### Tabla 18

Preguntas de la 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

---

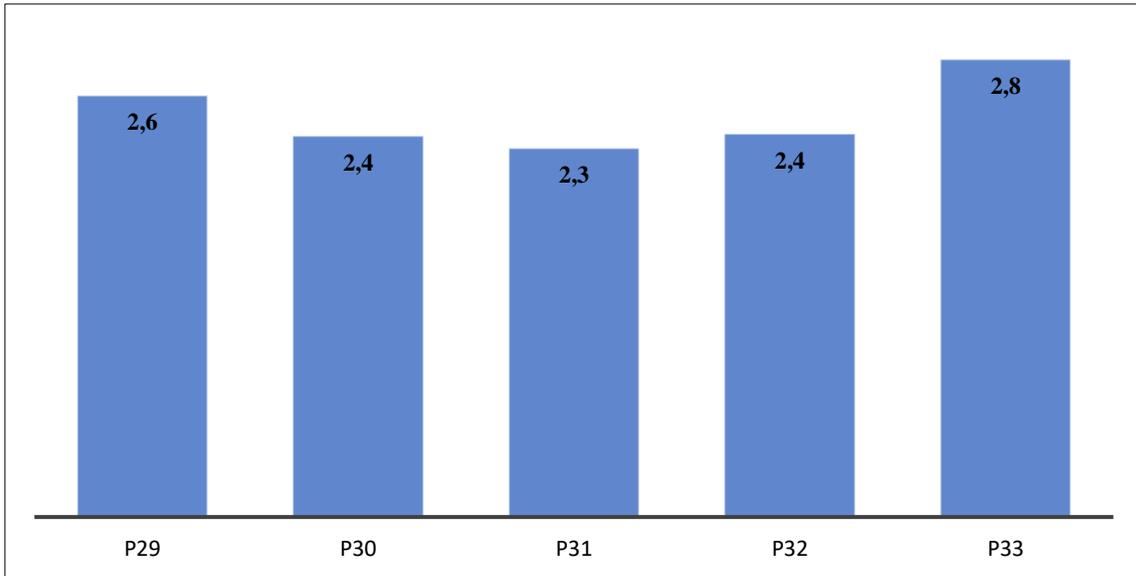
32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

---

Nota: La tabla muestra las preguntas de la dimensión Calor.

### Figura 7

Resultados de la dimensión Calor



Nota: La figura muestra los resultados de la dimensión Calor.

Como se observa en la figura 7:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P33 tiene una valoración de 2,8/4; seguido de la P29 con una calificación de 2,6/4, que en el cuadro de ponderación es equivalente a desfavorable y la P30 tiene una calificación de 2,4/4 equivalente a muy desfavorable, siendo esto negativo para la empresa.

- Para las preguntas redactadas en negativo los resultados son los siguientes:

En la P32 con una valoración de 2,4/4 y la P31 tiene una calificación de 2,3/4, que, según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable, que por su forma de redacción esto es positivo para la empresa.

## Dimensión Estándares de Desempeño

**Tabla 19**

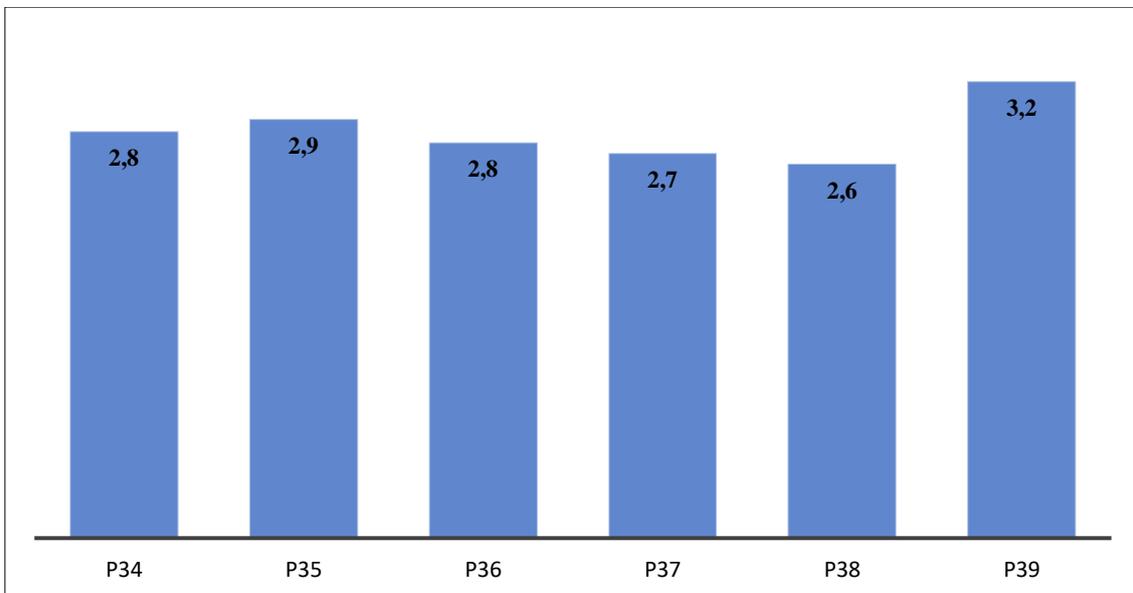
*Preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño*

|    |  |
|----|--|
| 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:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Estándares de Desempeño.

**Figura 8**

*Resultados de la dimensión Estándares de Desempeño*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Estándares de Desempeño.

En la figura 8 se observa:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P39 tiene una calificación de 3,2/4 que, según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto positivo para la empresa; seguido de la P35 que tiene una calificación de 2,9/4; la P34 y P36 coinciden con una puntuación de 2,8/4, continuando con la P37 con una valoración de 2,7/4 que, en el cuadro de ponderación corresponden a desfavorable, siendo esto negativo para la empresa.

- Para la pregunta redactada en negativo el resultado es el siguiente:

La P38 tiene una valoración de 2,6/4 que, según su cuadro de ponderación equivale a desfavorable y por su forma de redacción esto es positivo para el Hospital.

### Dimensión Apoyo

**Tabla 20**

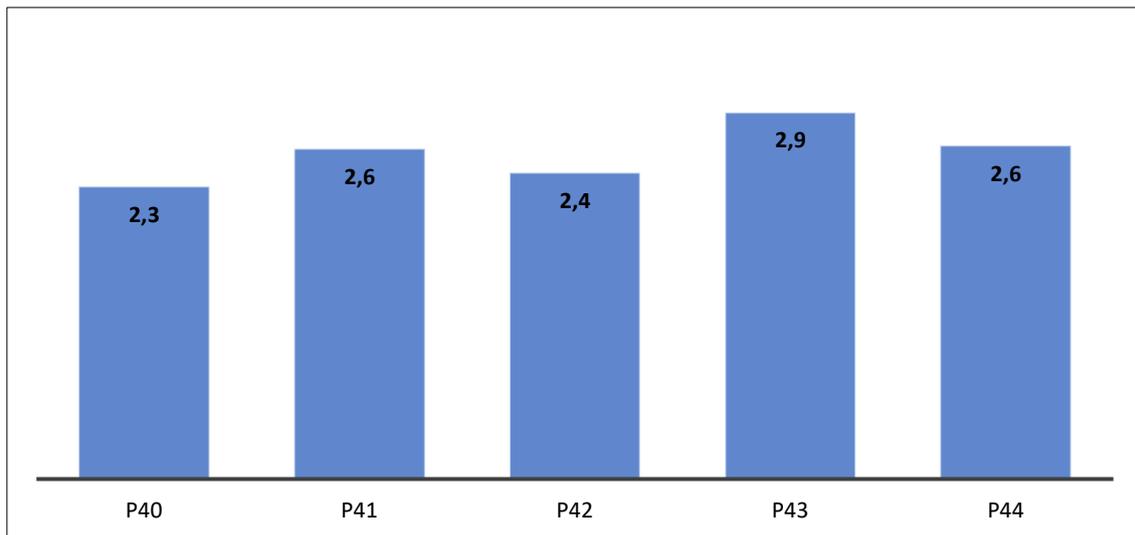
*Preguntas de la dimensión Apoyo*

|    |  |
|----|--|
| 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:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Apoyo.

**Figura 9**

*Resultados de la dimensión Apoyo*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Apoyo.

Como se visualiza en la figura 9:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P43 tiene una calificación de 2,9/4; seguido de la P41 y P44 las cuales tiene una calificación igual de 2,6/4, que, según el cuadro de ponderación es equivalente a desfavorable; continuando con la P42 con una calificación de 2,4/4 que, en el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable, siendo algo negativo para la entidad.

- Para la pregunta redactada en negativo el resultado es el siguiente:

La P40 con una valoración de 2,3/4 equivalente en el cuadro de ponderación a muy desfavorable, que por su forma de redacción es positiva para la empresa.

### Dimensión Conflicto

**Tabla 21**

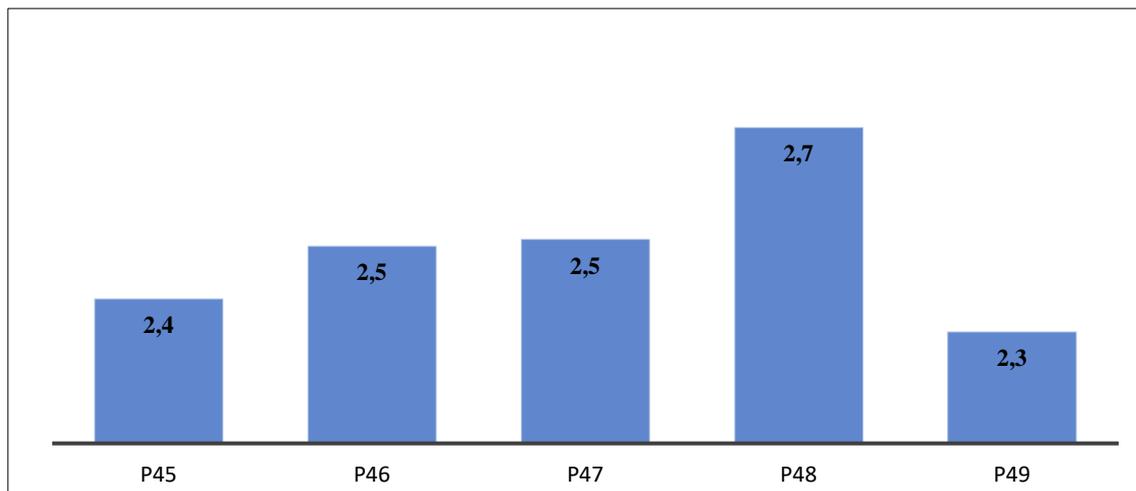
*Preguntas de la dimensión Conflicto*

|    |  |
|----|--|
| 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:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Conflicto.

**Figura 10**

*Resultados de la dimensión Conflicto*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Conflicto.

En la figura 10 se observa:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P48 con una calificación de 2,7/4; la P46 y P47 con una valoración igual de 2,5/4 que, según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, siendo esto negativo para la institución.

- Para las preguntas redactadas en negativo los resultados son los siguientes

La P45 tiene una calificación de 2,4/4 y la P49 con 2,3/4, que, en el cuadro de ponderación corresponden a muy desfavorable, por su forma de redacción esto es positivo para la organización.

### Dimensión Identidad

**Tabla 22**

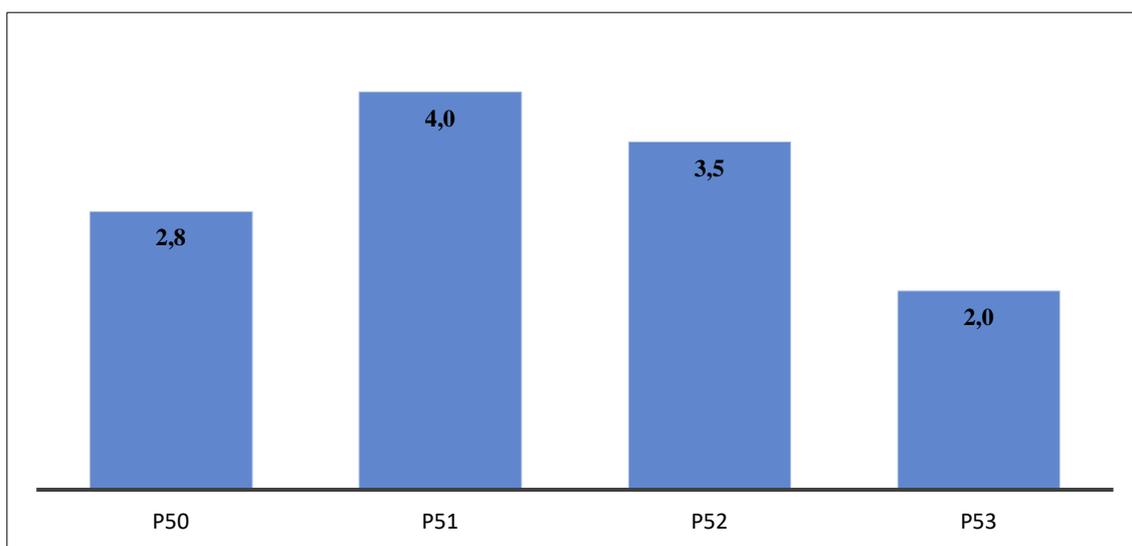
*Preguntas de la dimensión Identidad*

|   |
|---|
| 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:* La tabla muestra las preguntas de la dimensión Identidad.

**Figura 11**

*Resultados de la dimensión Identidad*



*Nota:* La figura muestra los resultados de la dimensión Identidad.

Como se observa en la figura 11:

- Para las preguntas redactadas en positivo los resultados son los siguientes:

La P51, tiene una calificación de 4/4 que, según el cuadro de ponderación equivale a muy favorable; seguido de la P52, con una valoración de 3,5/4 que en el cuadro de ponderación corresponde a favorable, siendo esto positivo; continuando con la P50 con una valoración de 2,8/4 que en el cuadro de ponderación es desfavorable, resultando negativo para la organización.

- Para la pregunta redactada en negativo el resultado es el siguiente:

Para finalizar, la P53 tiene una calificación de 2/4 que, según el cuadro de ponderación es muy desfavorable, pero por su forma de redacción corresponde a positivo para el Hospital.

### Resultados globales de clima organizacional

Los resultados globales se obtuvieron de la sumatoria de los promedios de cada una de las dimensiones de la herramienta, los rangos de calificaciones se representan de la siguiente manera:

Como se observa en la tabla 23.

**Tabla 23**

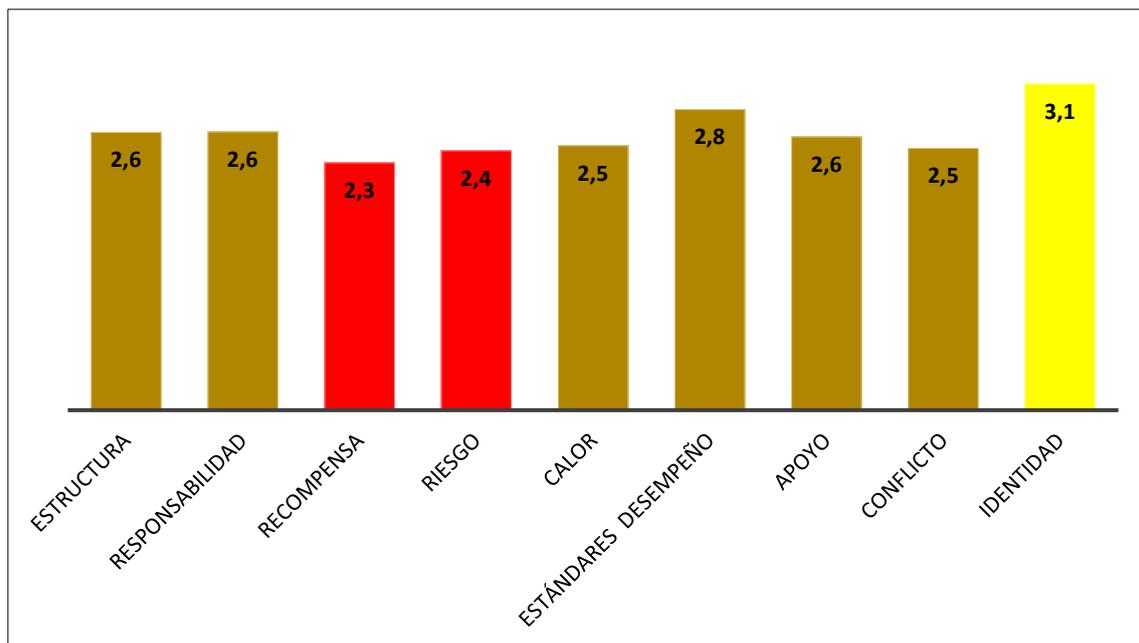
*Escalas y ponderación*

| Escala       |  | Ponderación      |
|--------------|--|------------------|
| 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    |

Fuente: Adaptado de (Marin, 2003)

**Figura 12**

*Resultados globales de las 9 dimensiones*



*Nota:* La figura muestra los resultados globales del clima organizacional.

Para los resultados globales los resultados son los siguientes:

La dimensión identidad tiene una valoración de 3,1 sobre 4 puntos, que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, la cual se observa con un tono de color amarillo; seguido de las dimensiones: estándares de desempeño con 2,8 puntos, estructura y responsabilidad con 2,6 puntos, apoyo con 2,6 puntos, calor y conflicto con 2,5 puntos, las mismas que están ubicadas en el rango desfavorable que corresponde al color mostaza; mientras que en el rango de muy desfavorable, se encuentra a la dimensión riesgo con una calificación de 2,4 sobre 4 puntos y la dimensión recompensa con una valoración de 2,3 sobre 4, que corresponden al color rojo.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Plan de acción**

En el presente capítulo, se propone un plan de acción para el Hospital San Sebastián, mismo que contiene objetivos, actividades, responsables, tiempos de ejecución y medios de verificación, que servirán para ayudar a la institución a mejorar aquellas dimensiones de clima organizacional que después de su diagnóstico, no obtuvieron puntuaciones favorables.

A continuación, se presenta la tabla 12 donde se evidencia la propuesta de dicho plan.

**Tabla 24**

*Plan de Acción para el Hospital San Sebastián*

| DIMENSIÓN  | PREGUNTA  | OBJETIVO   | ACTIVIDADES   | PLAZO DE EJECUCIÓN   | RESPONSABLES                              | MEDIO DE VERIFICACIÓN                             |
|--|---|--|---|--|---|---|
| <b>Estándares de desempeño:</b><br>Se refieren a la importancia de cumplir las normas y reglamentos que tiene la empresa.              | <b>P34.</b> En esta organización se exige un rendimiento alto. <b>P35.</b> La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. <b>P36.</b> En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. <b>P39.</b> Me siento orgulloso de mi desempeño. | Mejorar el rendimiento laboral.  | Proponer procesos de Evaluación de Desempeño.<br><br>Ejecutar plan de capacitación. | 1 año  | Directora del Hospital.<br>Jefes de área. | Evaluación de Desempeño.                          |
|  | <b>P37.</b> La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.  | Aumentar la satisfacción de los empleados.   | Proponer planes de incentivos.<br><br>Establecer plan de cumplimiento.              | 1 año<br>2 - 5 años  |   | Evaluación de Desempeño.<br>Diagnóstico de clima. |
|  | <b>Responsabilidad:</b> Trata sobre las sensaciones que tiene cada trabajador sobre sus funciones y la potestad de tomar decisiones y exigencias propias.   | <b>P11.</b> Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. <b>P12.</b> A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos. | Incrementar la confianza de los colaboradores ante el trabajo de sus compañeros.    | Proponer manuales de procesos para todos los cargos.<br>Proponer indicadores de desempeño y seguimiento de los mismos. | 1 año<br>6 meses                          | Directora del Hospital.<br>Jefes de área.         |
| <b>P14.</b> En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. <b>P15.</b> Nuestra | Contar con personal con criterio, apto para la resolución de  | Capacitación de liderazgo y autocontrol.   | 1 año   | Evaluación de desempeño.   |   |   |

|   |  |  |   |        |   |   |
|---|--|--|---|--------|---|---|
|   | filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.   | conflictos de la organización.                               | Charla para socializar posibles soluciones.   | 1 año  |   | Talleres prácticos.                               |
| <b>Estructura:</b> Hace referencia a los estatutos, políticas y mecanismos que existen dentro de la organización. | <b>P1.</b> En esta organización las tareas están claramente definidas. <b>P2.</b> En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. <b>P4.</b> Conozco claramente las políticas de esta organización. <b>P5.</b> Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización | Mantener claridad de las funciones y políticas empresariales | <p>Actualizar los manuales de funciones de todos los cargos y entregar una copia del mismo a cada colaborador.</p> <p>Resocializar a todos los colaboradores las políticas empresariales.</p> | 1 año  | Directora del Hospital.<br>Jefes de área. | Evaluación de desempeño.<br>Diagnóstico de clima. |
|   | <b>P10.</b> Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan,  | Conocer las normas y reglamentos.                            | <p>Difundir los reglamentos internos.</p> <p>Proveer de afiches informativos de los reglamentos en zonas clave.</p>   | 1 año  | Directora del Hospital.                   | Diagnóstico de clima.                             |
|   | <b>P41.</b> En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.   | Tener personal estable y reducir la rotación del mismo.      | Proponer planes de carrera y socializar con todos los colaboradores del hospital.   | 2 años | Directora del Hospital.<br>Jefes de área. | Evaluación de Desempeño.<br>Diagnóstico de clima. |

|   |   |   |   |                             |  |   |
|---|---|---|---|-----------------------------|--|---|
|   | <p><b>P42.</b> Las personas dentro de esta organización confían una en la otra. <b>P43.</b> Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. <b>P44.</b> La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano.</p>  | <p>Manejar una adecuada comunicación interna.</p>   | <p>Proponer habilidades de trabajo en equipo.</p>   | <p>1 año</p>                |  |   |
| <p><b>Calor:</b> Hace referencia al buen trato entre el personal y los altos cargos, creando así un ambiente cálido dentro de la institución.</p>                               | <p><b>P29.</b> Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. <b>P30.</b> Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. <b>P33.</b> Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.</p>   | <p>Procurar un ambiente laboral agradable.</p>  | <p>Establecer programas de actividades sociales, con excursiones y/o paseos de integración.</p> | <p>1 año</p>                | <p>Asociaciones de trabajadores<br/>Jefes de área</p>                              | <p>Diagnóstico de clima.</p>  |
| <p><b>Conflicto:</b> Se refiere al nivel de aceptación de criterios distintos de los miembros que son parte de la organización.</p>   | <p><b>P46.</b> La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. <b>P47.</b> La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. <b>P48.</b> Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</p> | <p>Promover un ambiente abierto al diálogo y mediación, respetando las distintas opiniones.</p> | <p>Reuniones de trabajo mensuales.<br/><br/>Talleres de liderazgo y comunicación asertiva.</p>  | <p>1 año<br/><br/>1 año</p> | <p>Directora del Hospital.<br/>Jefes de área.<br/><br/>Directora del Hospital.</p> | <p>Diagnóstico de clima.</p>  |
| <p><b>Riesgo:</b> Hace relación a las emociones que tiene cada integrante de la institución sobre los desafíos o retos expuestos en sus actividades, promovidos por la alta</p> | <p><b>P25.</b> Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. <b>P26.</b> En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. <b>P28.</b> Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.</p>  | <p>Crear un ambiente de unidad, y resiliencia ante nuevos retos.</p>                            | <p>Talleres de coaching ejecutivo para afrontamiento de riesgos.</p>                            | <p>1 - 2 años</p>           | <p>Directora del Hospital<br/>Jefes de área</p>                                    | <p>Análisis comparativos históricos, para constatar la eficacia de los riesgos tomados.</p> |

gerencia, con el propósito de alcanzar las metas trazadas.

Planificaciones estratégicas

Talleres de trabajo en equipo para asunción de nuevos proyectos.

|  |  |  |   |  |   |  |
|--|--|--|---|--|---|--|
| <p><b>Recompensa:</b> Se refiere sobre los incentivos que recibe el empleado por parte de la empresa, cuando tiene un buen desempeño en sus funciones y en ocasiones sanciones cuando no las cumple.</p> | <p><b>P18.</b> En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. <b>P19.</b> Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas. <b>P20.</b> Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. <b>P22.</b> En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> | <p>Mantener a los trabajadores felices, que demuestre su satisfacción con un adecuado desempeño laboral.</p> | <p>Proponer planes de incentivos y recompensas para todos los niveles.</p> <p>Crear políticas justas e igualitarias para todos los colaboradores.</p> <p>Fomentar el desarrollo de los colaboradores, mediante evaluaciones de desempeño y planes de capacitación</p> | <p>1 año</p> <p>1 año</p> <p>1 año</p> | <p>Directora del Hospital.<br/>Jefes de área.</p> | <p>Evaluación de Desempeño.<br/>Diagnóstico de clima. Medición de Satisfacción del personal.</p> |
|  | <p><b>P23.</b> Cuando cometo un error me sancionan.</p>  |  |   |  |   |  |

Nota: La tabla muestra el plan de acción propuesto para el Hospital San Sebastián del Sísig.

## CONCLUSIONES

El estudio del desarrollo organizacional, considera que el motor principal de una organización es el factor humano, debido a su desempeño y efectividad en sus funciones. Se menciona que la interacción entre miembros de distintas áreas es fundamental para un mejor desempeño, además los procesos grupales, demandan mayor esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, con ellos aumentan la confianza e impulsan a la responsabilidad individual.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional al utilizar la herramienta de los autores Cameron y Quinn (2011) denominada Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que consiste en llenar un cuestionario que se divide en 6 categorías tanto para la cultura actual como para la cultura preferida, cuyos datos son transcritos y tabulados con la ayuda de la herramienta Microsoft Excel, y en base a ellos, se consigue tener una mejor claridad del tipo de cultura que posee el Hospital. Los resultados obtenidos en la cultura actual corresponden al tipo mercado, con un puntaje de 165 que equivale al 27,47% de las encuestas, es decir que el Hospital está orientado a sus objetivos e intenciones, mediante acciones y comportamientos estratégicos a mando de la dirección, para así ser más competitivos y eficaces, en cuanto a la cultura preferida se alcanza un puntaje de 183 equivalente al 30,58% de las encuestas aplicadas, la cual corresponde al tipo clan, por ende los colaboradores desearían que el ambiente de trabajo sea tipo familiar resaltando los valores y principios compartidos, siendo más participativos y que exista más confianza.

Con respecto al diagnóstico de clima organizacional, al utilizar la herramienta de los autores Litwin y Stringer (1968), que consta de 53 reactivos divididos en 9 dimensiones, los resultados obtenidos indican que la dimensión identidad tiene una ponderación favorable, mientras que las dimensiones estándares de desempeño, estructura, responsabilidad, apoyo, calor y conflicto, se encuentran en el rango desfavorable y las dimensiones riesgo y recompensa se ubican en muy desfavorable, por lo tanto, para mejorar las dimensiones que no obtuvieron puntuaciones favorables se plantea una propuesta de un plan de acción, el mismo que consta de objetivos los cuales que son alcanzables para la organización; actividades sugeridas, las cuales son enfocadas en talleres, capacitaciones,

programas, entre otras acciones relacionadas a las distintas áreas, con la responsabilidad de la dirección y encargados de cada área.

Finalmente, la Dirección del Hospital San Sebastián, debe analizar los resultados y tomar decisiones que permitan un mejor desarrollo y crecimiento personal y empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la directora del Hospital ejecutar la propuesta del plan de acción.
- Aplicar un diagnóstico de clima organizacional cada año, para conocer las percepciones de los trabajadores.
- Realizar un plan de reforzamiento a las dimensiones que resultaron favorables para mantener o conseguir una mejora continua.
- Y finalmente, se recomienda realizar un seguimiento de la propuesta del plan de acción haciendo uso de los medios de verificación en los plazos de ejecución establecidos.

## REFERENCIAS

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO.  
doi:<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2011). Diagnostico de cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos. John Wiley e hijos.
- Castro, B., Durán, S., Mora, G., Castro, R., Ballestas, M., y Tamara, J. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla. Colombia.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Cerón, E., Corral, L., Contreras, E., y Lino, C. (2018). Caracterización cuantitativa de las variables de la Cultura Organizacional en la Institución Educativa José Holguín Garces de la ciudad de Cali.  
doi:<https://doi.org/10.54278/sapienta.v10i19.62>
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades Psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de lima metropolitana*. Lima.  
[http://200.11.53.159/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa\\_Noya\\_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Frente%20a%20esta%20necesidad%2C%20se,aspira%20la%20empresa%2C%20con%20el](http://200.11.53.159/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Frente%20a%20esta%20necesidad%2C%20se,aspira%20la%20empresa%2C%20con%20el)
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.).  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2 ed.).  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Cobos, N. (2013). Comunicación interna en el Hospital San Sebastián Sígsig.  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4236/1/tesis.pdf.pdf>
- Corichi, A., Hernández, T., García, y M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.  
doi:<https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>

- Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Fabara, G., Jaramillo, C., y Falcón, R. (2020). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6.255
- Flores, L. (2002). El clima organizacional. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El\\_Clima\\_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655226451&Signature=XapcmAN66G9HPphdhn-PQWqoRXLEMEdBOSkskDXU8g-iIt84yQNXCNAC42CKqzwGTDUuZtASgt61VIab5VgSn5~~bTjEOFet7nTy4resRsUV9jRwc2pliwlTNFJZZ6qX~HbV](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655226451&Signature=XapcmAN66G9HPphdhn-PQWqoRXLEMEdBOSkskDXU8g-iIt84yQNXCNAC42CKqzwGTDUuZtASgt61VIab5VgSn5~~bTjEOFet7nTy4resRsUV9jRwc2pliwlTNFJZZ6qX~HbV)
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: una puesta al día. [https://drive.google.com/file/d/1Nw\\_Xdhg\\_VIzmWUoeo5eje253XX0kf\\_n9/view](https://drive.google.com/file/d/1Nw_Xdhg_VIzmWUoeo5eje253XX0kf_n9/view)
- García, M., Hernández, R., Vargas, B., y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. 2. [https://www.researchgate.net/publication/282353614\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_universidades\\_tecnologicas\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_de\\_Valores\\_en\\_Competencia](https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia)
- Hernández, C., Agudelo, D., y Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo de Litwin y Stringer. 42. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718/1752>
- Iglesias, A., y Sanchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Marin, M. (2003). Relación entre el clima y el comportamiento organizacional. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Martinez, L., Barboza, M., y Vicuña, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. de C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 74. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo\\_Economico/vol4num12/Revista\\_de\\_Desarrollo\\_Econ%C3%B3mico\\_V4\\_N12\\_7.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol4num12/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V4_N12_7.pdf)
- Ministerio de Salud Pública. (2018).

- Mujica, M., y Pérez, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD.  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Nazarin, A., Atkinson, P., y Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance.  
*International Journal of Hospitality Management*.  
 doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Poole, M. (2006). El clima laboral.  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8300/clima\\_laboral\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf)
- Robbins, S. (2006). Comportamiento Organizacional. *séptima*.
- Ruiz, P., Ruiz, C., y Martínez, R. (01 de 2012). CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y GENERACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUSTAINABLE VALUE GENERATION.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600586>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. 85.  
[https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL)
- Segredo, A. (septiembre de 2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Sensure, D., Cahyaningsih, E., y Wibowo, W. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management.  
 doi:10.1016/j.procs.2015.12.130
- Sepúlveda, F. (2004). EL MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Silla, I., Navajas, J., y Koves, G. (2017). Cultura organizacional y un ambiente de trabajo consiente de la seguridad: El papel mediador de la satisfacción de la comunicación de los empleados. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.005>
- Soberanes, L. D. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones.  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)