



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA “VAN SERVICE INTERNACIONAL CÍA. LTDA.”

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

Autoras:

Granados Arciniegas Jahel Yulieth; Rodas Choco Karen Dayanna

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mi padre Benjamin que en paz descansa, a pesar de no contar con él físicamente, es una de las personas por la cuáles no me he rendido y sigo en pie.

A mi madre Isabel que ha sido mi mayor fortaleza desde que él no está. Son las personas que han sido mi motor, me han guiado y apoyado a ser una mejor persona y gracias a ellos estoy aquí.

Mi mayor anhelo es llenarlos de orgullo.

Jahel Granados

DEDICATORIA

Es para mí una gran satisfacción dedicar este proyecto a mis padres Julio y Nancy quienes han sido un pilar fundamental en cada paso que he dado en mi vida, por sus consejos, apoyo incondicional y paciencia, todo lo que hoy soy es por ellos.

A mi hermana Adriana que siempre ha estado para mí cuando la he necesitado, la mejor amiga y compañera, de la que me siento orgullosa y me ha hecho sentir de la misma manera por poder alcanzar mis metas.

A mis abuelitos que me educaron desde que era una niña siendo un ejemplo claro de amor y perseverancia, que con todos sus consejos y enseñanzas me ayudaron a seguir siempre firme en lo que me proponía, de una manera muy especial a mi angelito Gonzalo que siempre me dio ánimos para culminar mis estudios y sé que desde el cielo siempre me bendice.

Karen Rodas

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme salud y acompañarme cada día de mi vida. A mi madre que me apoya incondicionalmente.

A mi familia que a pesar de la distancia están presentes.

A nuestra tutora, Psic. María Isabel Arteaga, por su paciencia y dedicación con nosotras, por explicar y enseñarnos todo acerca del talento humano y así ayudarnos a culminar esta meta.

A VanService por su ayuda y brindarnos la información necesaria para este proyecto.

A la Universidad del Azuay por abrirme sus puertas y formarme académicamente estos años.

A cada uno de mis profesores por impartir sus conocimientos.

Jahel Granados

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por bendecir cada paso que doy.

A mis padres ya que sin su esfuerzo y sacrificio este logro no sería posible.

A VanService y sus colaboradores por abrirnos las puertas y cooperar con nosotras para que este proyecto pueda ser realizado de la mejor manera.

A nuestra querida directora Psic. María Isabel Arteaga, por compartir con nosotras su conocimiento y guiarnos de la mejor manera para que este proyecto tenga buen camino.

Por último, quiero agradecer nuevamente a mi madre por estar incondicionalmente conmigo en aquellos momentos en los que más lo necesite, en las alegrías, tristezas, llantos, risas y por enseñarme a salir adelante, como ella lo ha hecho siempre, sin duda es mi más grande ejemplo para seguir muchas gracias madre querida ¡Lo logramos!

Karen Rodas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
Resumen:	xi
Abstract:	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Desarrollo Organizacional.....	2
1.2. Cultura Organizacional	4
1.2.1. Antecedentes de la Cultura Organizacional	4
1.2.2. Concepto de Cultura Organizacional	5
1.2.3. Objetivos de la Cultura Organizacional	6
1.2.4. Características de la Cultura Organizacional	7
1.2.5. Importancia y ventajas de la cultura organizacional.....	8
1.2.6. Elementos que influyen la cultura organizacional	9
1.2.7. Tipos de Cultura Organizacional	11
1.2.8. Herramientas de medición de Cultura Organizacional	13
1.3. Clima Organizacional.....	20
1.3.1. Antecedentes del clima organizacional	20
1.3.2. Definición de clima organizacional	21
1.3.3. Factores que influyen en el clima organizacional.....	21
1.3.4. Características del clima organizacional	23
1.3.5. Importancia de medir el clima organizacional.....	25
1.3.6. Herramientas para la medición del clima organizacional	25
CAPÍTULO II	29

2.	DIGANÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA.....	29
2.1	Herramienta de Diagnóstico de Cultura Organizacional	29
2.1	Población	31
2.2	Recolección y Tabulación de datos	31
2.3	Resultados generales	33
2.4	Cuadro Resumido de Resultados.....	34
2.5	Declaratoria del tipo de cultura organizacional para la empresa VanService	35
2.6	Herramienta de diagnóstico de clima organizacional	36
2.7	Metodología.....	37
2.8	Población	37
2.9	Recolección y tabulación de datos	37
2.10	Resultados.....	39
	CAPÍTULO III.....	56
	3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA ORGANIZACIONAL.	56
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS.....	74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Similitud de tipos de cultura organizacional.	12
Tabla 2 Tabulación de la cultura actual de VanService.....	32
Tabla 3 Tabulación de la cultura preferida de VanService.....	32
Tabla 4 Resultados generales de la cultura actual de VanService	33
Tabla 5 Resultados generales de la cultura preferida de VanService	33
Tabla 6 Cuadro resumido de los resultados de la cultura actual y preferida	34
Tabla 7 Herramienta de clima organizacional de Litwin y Stringer	36
Tabla 8 Calificación para los ítems del cuestionario de Litwin y Stringer.....	38
Tabla 9 Escala de ponderación	38
Tabla 10 Sexo de los colaboradores de Van Service	39
Tabla 11 Antigüedad de los colaboradores de VanService	39
Tabla 12 Edad de los trabajadores	40
Tabla 13 Cargo de los trabajadores.....	40
Tabla 14 Ítems de la dimensión Estructura.....	41
Tabla 15 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión estructura y su promedio.....	41
Tabla 16 Ítems de la dimensión Responsabilidad.....	43
Tabla 17 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión responsabilidad y su promedio	43
Tabla 18 Ítems de la dimensión Recompensa.....	44
Tabla 19 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión recompensa y su promedio ..	44
Tabla 20 Ítems de la dimensión Riesgo	45
Tabla 21 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión riesgo y su promedio.....	45
Tabla 22 Ítems de la dimensión Calor	47
Tabla 23 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión calor y su promedio	47
Tabla 24 Ítems de la dimensión Estándares de Desempeño	48
Tabla 25 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión estándares de desempeño y su promedio	48
Tabla 26 Ítems de la dimensión Apoyo	49
Tabla 27 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión apoyo y su promedio.....	49
Tabla 28 Ítems de la dimensión Conflicto	50
Tabla 29 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión conflicto y su promedio	50
Tabla 30 Ítems de la dimensión Identidad	52
Tabla 31 Distribución de la calificación por ítem de la dimensión identidad y su promedio.....	52

Tabla 32 Cuadro de ponderación	53
Tabla 33 Promedio general por dimensión	53
Tabla 34 Ponderación y propuesta de acción por dimensión.....	55
Tabla 35 Plan de acción para la dimensión Estructura	57
Tabla 36 Plan de acción para la dimensión Responsabilidad	57
Tabla 37 Plan de acción para la dimensión Recompensa	59
Tabla 38 Plan de acción para la dimensión Riesgo	59
Tabla 39 Plan de acción para la dimensión Calor.....	61
Tabla 40 Plan de acción para la dimensión Apoyo.....	62
Tabla 41 Plan de acción para la dimensión Conflicto	63
Tabla 42 Plan de acción para la dimensión Identidad	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Cameron y Quinn OCAI	15
Figura 2 Modelo de Denison.....	17
Figura 3 Modelo OCI.....	19
Figura 4 Gráfico resumen de los tipos de cultura. (Cameron y Quinn, 2006).....	30
Figura 5 Gráfico radial de la cultura actual y preferida	34
Figura 6 Promedio por ítem de la dimensión Estructura	42
Figura 7 Promedio por ítem de la dimensión Responsabilidad	43
Figura 8 Promedio por ítem de la dimensión Recompensa	45
Figura 9 Promedio por ítem de la dimensión Riesgo.....	46
Figura 10 Promedio por ítem de la dimensión Calor.....	47
Figura 11 Promedio por ítem de la dimensión Estándares de Desempeño.....	48
Figura 12 Promedio por ítem de la dimensión Apoyo.....	50
Figura 13 Promedio por ítem de la dimensión Conflicto.....	51
Figura 14 Promedio por ítem de la dimensión Identidad.....	52
Figura 15 Promedio general por dimensión.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Carta de aprobación de herramienta de medición de cultura organizacional.....	74
Anexo 2 Carta de aprobación de herramienta de medición de clima organizacional	75
Anexo 3 Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional.....	76
Anexo 4 Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional (continuación)	77
Anexo 5 Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional (continuación)	78
Anexo 6 Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional	79
Anexo 7 Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional (continuación).....	80
Anexo 8 Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional (continuación).....	81

Resumen:

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diagnosticar la cultura y el clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa VanService Cía. Ltda. Se trató de una investigación aplicada con un enfoque cuantitativo, de tipo exploratoria, transversal por el hecho de que fue realizado por primera vez en un periodo determinado. Fue aplicado a 17 colaboradores, utilizando la herramienta Microsoft Excel para el procesamiento de datos y resultados. Las herramientas utilizadas para el diagnóstico de cultura y clima organizacional fueron, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y el cuestionario de Litwin y Stringer respectivamente, los mismos, que dieron como resultado una cultura de tipo mercado y un clima laboral poco favorable para la empresa, existiendo varias áreas donde se debe mejorar, para lo cual se presenta un plan de acción específico.

Palabras clave: Clima Organizacional, Cultura organizacional, Desarrollo Organizacional, Mejora Continua, Plan de Acción.

Abstract:

The objective of this research was to diagnose the organizational culture and climate for the company VanService Cia. Ltda. and to propose an action plan. A quantitative approach was applied under an exploratory transversal type, since it was carried out for the first time in a determined period. The research was carried out with 17 collaborators, using the Microsoft Excel tool for data processing and results. The tools used for the diagnosis of organizational culture and climate were the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the Litwin and Stringer questionnaire respectively, which turned into a market-type culture and an unfavorable work climate for the company, with several areas for improvement, for which a specific action plan is presented.

Keywords: Action Plan., Continuous Improvement, Organizational Climate, Organizational Culture, Organizational Development



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 área de talento humano forma parte de un importante recurso dentro del ambiente laboral en una empresa, por lo que son varios los autores que han aceptado que el clima organizacional, concierne a todo lo que respecta la percepción que tengan los colaboradores de su entorno laboral, comenzando desde el ambiente, comunicación, área de gerencia, respeto y motivación que exista entre los compañeros de trabajo. El diagnóstico de clima ayuda a detectar las falencias que existen dentro de la empresa y a su vez permite implementar programas de mejora a las áreas necesitadas, esto en beneficio para la empresa para que pueda ser más eficiente en su productividad.

La cultura organizacional se define como el conjunto de prácticas creencias y valores que se desarrollan dentro de una organización, los mismos que generan identidad, compromiso y pertenencia entre los miembros que forman parte de ella. Conocer la cultura de una organización es de mucha importancia, ya que se le considera un modelo estratégico para el mejoramiento del desempeño y aporta una ventaja competitiva para el posicionamiento de las organizaciones, así como la mejora de la productividad y el desempeño mismo dentro del mercado.

La finalidad de la presente investigación es diagnosticar la cultura y clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa Van Service Internacional Cía. Ltda., en el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica en donde se da a conocer conceptos y aspectos importantes de desarrollo, cultura y clima organizacional, en el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico de cultura y clima organizacional para la empresa estudiada y finalmente en el tercer capítulo se propone un plan de acción específico en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima.

Es viable que se realice estos diagnósticos, debido a que no existe registro de estudios anteriores tanto de cultura como de clima organizacional en la empresa sujeta a este estudio, los resultados obtenidos ayudan a conocer la cultura que predomina en la empresa, así como la que prefieren los colaboradores. En lo que respecta con clima organizacional se identifica cual es la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al manejo de la empresa por parte de la alta gerencia y permite mejorar el ambiente de trabajo incrementando de esta manera el rendimiento y desempeño de la organización.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, con base en una extensa revisión de la literatura, se desarrollará un marco conceptual a partir de información recopilada en portales digitales y motores de búsqueda como: Redalyc, Dialnet, ResearchGate y Google académico, para sustentar el concepto de clima y cultura organizacional de trabajo, su significado, características y herramientas para su estimación y diagnóstico oportuno. Toda la información recopilada servirá como guía para comprender mejor el impacto del clima y la cultura organizacional en los empleados, y también ayudará a determinar la mejor herramienta de diagnóstico para la situación real de la organización y los trabajadores de VANSERVICE INTERNACIONAL CÍA. LTDA.”.

1.1. Desarrollo Organizacional

Varios autores han contribuido al tema del desarrollo organizacional, conocido como una estrategia de gestión que se puede lograr mediante el uso adecuado de las herramientas de gestión y recursos humanos para lograr un plan estratégico (De la Cruz, 1999, citado en Chiavenato, 2010), concibe el desarrollo organizacional como un proceso en el que se consideran todos los factores relacionados con el cambio, para desarrollar un nuevo modelo organizacional que se centre únicamente en el factor humano, por consiguiente, el desarrollo organizacional debe estar orientado a establecer la misión, visión, valores institucionales, estrategias y prácticas que permitan a todos los empleados de una organización adaptarse al cambio continuo.

Por otro lado, Chiavenato (2010) conceptualizó el desarrollo organizacional como un proceso de largo plazo llevado a cabo por la alta dirección de una organización para hacer más eficientes sus procesos y contribuir al desarrollo de la misma. Por su parte, el autor clásico del desarrollo organizacional, (Bennis, 1999, citado en Chiavenato, 2010), explica que es una respuesta al cambio, una estrategia constructiva dirigida a cambiar las actitudes de la gerencia en la organización, para que esta pueda adaptarse a los cambios globales en las tendencias organizacionales, cómo lo son; las nuevas tecnologías, los mercados y desafíos empresariales.

Se entiende también al desarrollo organizacional como un proceso planificado y sistemático en el que los principios y prácticas de la ciencia del comportamiento se introducen en una organización para mejorar la eficacia organizacional e individual. La atención se centra en las

organizaciones y en hacer que funcionen mejor, impulsado por un proceso sistemático y centrado en las personas que se enfocan en los procesos y relaciones interpersonales, por lo cual, el desarrollo organizacional facilita estructuras que apoyen el aprendizaje. Se entiende como un proceso en el que los miembros de una organización trabajan juntos para crear nuevas habilidades con el fin de modificar situaciones basadas en la gestión y la experiencia para mejorar las operaciones.

De acuerdo con (Kogut y Zander, 1993, citado por Teles et al. 2010) las organizaciones son poderosos sistemas a través de los cuales se genera y transfiere el conocimiento, según estos autores, el éxito de una organización está ligado a su eficacia para transformar el conocimiento existente en el campo de las ideas para aplicarlo en el campo de la acción, con base en esta visión de la empresa como agente de organización, creación y transformación del conocimiento, también está ligada al proceso de aprendizaje organizacional y creación de competencias, ya que a través de la gestión del conocimiento las empresas pueden construir competencias que las diferencien estratégicamente. Por lo tanto, para una correcta gestión, las oficinas de recursos humanos deben considerar la adopción de estándares de competencia como parte del desarrollo organizacional, el personal encargado tendrá el potencial para lograr las metas organizacionales; asimismo, al adquirirlas se identifican las competencias que los individuos necesitan para desempeñar sus funciones en sus cargos laborales.

Las organizaciones son centros sociales donde muestran su capacidad alta para el análisis relacionado con el aprendizaje individual y colectivo, que involucra principalmente la coordinación de diversas habilidades productivas y la integración de muchos conjuntos de tecnologías, que según, (Prahalad y Hamel, 1990, citado en Teles et al., 2010) hacen énfasis a un conjunto de aprendizajes que se extienden más allá de habilidades individuales y las diferentes unidades organizativas, por lo tanto, tiene mucho más sentido que una habilidad o tecnología aislada. Por otro lado, se puede decir que el Aprendizaje Organizacional es como un proceso de transferencia de conocimiento del individuo para el grupo y del grupo para la organización, el cual coloca al individuo en el centro del proceso, como el factor causante y hasta como el resultado de este. La persona debe ser entendida como autónoma, libre, poseedora del conocimiento, ya que a la organización le cabe propiciar la cultura y el ambiente adecuado para el debido desarrollo de

sus actividades. “El énfasis en el desarrollo organizacional parte del hecho de que el talento determina el éxito o el fracaso de cualquier organización” (Carillo et al., 2019).

Es apropiado combinar los conceptos de competencia y potencial con talento, porque la utilización del talento de una organización depende del desarrollo de competencias individuales, lo que no solo requiere programas para mejorar el desarrollo y la creación de capacidades, sino también programas para satisfacer las necesidades y expectativas individuales, a través de los cuales la compañía pretende alcanzar sus objetivos con base en estrategias y planes de mejora de las proyecciones individuales.

En síntesis, el desarrollo organizacional es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

1.2. Cultura Organizacional

En el siguiente apartado se procede a desarrollar la teoría relacionada con la cultura organizacional, sus antecedentes, principales definiciones, características, importancia y herramientas para medirlo apropiadamente en las empresas, ya sean públicas o privadas.

1.2.1. Antecedentes de la Cultura Organizacional

Carillo et al, (2019) brindan una descripción histórica de los primeros estudios de la cultura organizacional, indicando que, a fines de la década de 1930, Lewin, Lippit y White iniciaron el seguimiento del estudio de las normas climáticas y los grupos como un concepto similar a lo que hoy se conoce, como la investigación de la cultura organizacional. A fines de la década de 1940, White introdujo modelos interactivos que influyeron en los negocios. En la década de 1970, el estudio de clima organizacional comenzó a verse implicado con temas de cultura organizacional, es así que en el año 1990 se debaten las diferencias que estos dos temas deben analizarse por separado, por lo que, Vesga et al (2020) señalan que son dos conceptos en su totalidad diferentes, ya que la cultura organizacional requiere enfoques cualitativos y el clima organizacional requiere un enfoque cuantitativo.

Durante la década de 1980, Tom Peters y Robert Waterman (1984) citado en García y Dolan (1997) adaptaron este concepto antropológico y psicosocial de la cultura aplicada a las

organizaciones. Los autores mencionados realizaron un estudio comparativo de las empresas más exitosas, determinando la presencia de factores comunes como la gestión basada en valores, la orientación a la acción, la proximidad a los clientes, la autonomía y el emprendimiento interno y la productividad a través de las personas. Más adelante, surgen trabajos como el de Ouchi (1981), autor de la Teoría Z, en busca de profundizar el tema de la cultura dentro de las organizaciones; Deal y Kennedy (1982), con Cultura Corporativa y el trabajo de Smircich (1983) Organizaciones y Cultura y finalmente con el trabajo de Schein (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo (Palafox et al., 2019).

A partir de la revisión de literatura especializada, se plantea que el interés por el estudio del tema de la cultura organizacional se inicia a partir de la década de los años treinta, como consecuencia de las diferencias de productividad encontradas al comparar el modelo de gestión empresarial de varias naciones. Lo cual constituyó la base para considerar la dimensión cultural como un activo estratégico de las organizaciones.

1.2.2. Concepto de Cultura Organizacional

Tradicionalmente, la definición y el estudio de la cultura organizacional se le ha atribuido a la antropología. En la literatura se identifican múltiples definiciones de cultura organizacional, cabe señalar que no existen acuerdos respecto a cómo definir la cultura organizacional (Patlán, 2019).

La cultura organizacional se define como las actividades sociales de las personas, que dan acceso a sistemas de gestión organizados y facilitan la interacción y adaptación al entorno Rivera et al. (2018). Por su parte, Carillo (2016) afirma que es un conjunto de creencias, normas y valores que influyen en el comportamiento de las personas, desde otro punto de vista, se podría decir que la cultura no es estática, sino dinámica, que evoluciona y cambia.

Desde el punto de vista de Armas (2017), en las últimas décadas, el término Cultura Organizacional, también conocida como “cultura corporativa” ha comenzado a tener una importancia estratégica en el pensamiento administrativo, pues esta se considera una de las dimensiones más importantes que influye de manera determinante en el desarrollo de las organizaciones, en la medida que promueve una mejora en la productividad y rendimientos de las mismas. Desde esta postura, la cultura organizacional se configura como un aspecto complejo que

condiciona el funcionamiento de las organizaciones, lo cual trasciende los límites del pensamiento administrativo para ubicarse a un nivel interdisciplinario, cuyo abordaje requiere de los aportes provenientes de diversas disciplinas entre las que destacan la psicología, la sociología, la administración, la economía, entre otras. Es decir, la interdisciplinariedad se perfila como un mecanismo clave que promueve el desarrollo económico y social de la organización en sentido amplio. En este sentido, se entiende que la cultura se sabe y se transmite, por lo que los roles de propietarios y gerentes tienen un gran impacto en la creación de una cultura positiva, que permite a las empresas adaptarse.

La cultura organizacional se define como el conjunto de rituales y formalidades compartidas por los miembros de una empresa y se convierte en un elemento descriptivo del entorno (Carillo et al., 2019). La cultura organizacional también se define como un patrón de comportamiento desarrollado por una empresa aprendiendo a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, este comportamiento es aceptado por todos como válido y enseñado a los nuevos miembros (Armas, 2017).

Con base en lo expuesto, se establece un concepto propio de cultura organizacional, el mismo que es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente, ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En este sentido, cada día los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen.

1.2.3. Objetivos de la Cultura Organizacional

Según el criterio de Rojas et al. (2020) su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional. Carillo et al. (2019) exponen que también la cultura organizacional busca maximizar el talento humano, percibiendo a los empleadores como personas íntegras que necesitan desarrollarse óptimamente siendo el medio para conseguir el bienestar y el sentimiento de realización.

En este orden de ideas, Silva (2016) establece que la cultura organizacional, por tanto, cumple básicamente dos objetivos, el primero, es la de integración entre sus miembros y el segundo permite a la organización adaptarse al entorno que lo rodea a través de diversos mecanismos que llevan a cabo sus miembros. Tiene como características ciertos elementos que diferencian a las empresas, aunque sean de la misma naturaleza, dependiendo de factores como la flexibilidad o la rigidez, es decir, la innovación o la tradicional, orientada al cliente o al producto, entre otros criterios que pueden conducir a características de la cultura organizacional.

1.2.4. Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por la manera en que las personas conviven e interactúan con sus compañeros o la sociedad en general, además de las distintas formas de trabajar dentro de la organización (Muñoz & Monroy, 2013).

Según Marulanda et al. (2018), Armas (2017) y Carillo et al. (2019) las principales características de la Cultura Organizacional se centran en los siguientes aspectos:

- **La implicación:** hace referencia al uso del poder en la organización y hasta qué punto se cede este poder a los colaboradores, ayudando a que estos desarrollen sus capacidades humanas y fomentando el compromiso laboral. Incluye factores como el empoderamiento, es decir, la capacidad de que los empleados tengan iniciativa, autoridad y posibilidad de autodirigirse, generando un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la institución.
- **La consistencia:** se compone de los valores centrales (sentimientos de identidad y expectativas de las personas con su organización), así como de la coordinación, la integración y el grado de acuerdo existente entre los miembros de una organización.
- **La adaptabilidad:** hace énfasis en la necesidad de orientarse al cambio y al cliente, de que la organización aprenda, fomentando la innovación, ganando conocimiento y desarrollando las capacidades de los trabajadores.
- **La misión:** se centra en el conocimiento y establecimiento de una dirección que guíe hacia objetivos compartidos. Para esto depende de propósitos estratégicos, la delimitación de las propias metas y objetivos, así como del establecimiento de una visión clara.

Por otro lado, Guerrero y Silva (2017) manifiestan que la cultura organizacional tiene dos características: intensidad e integración; la primera se define como el grado en el que los miembros de un departamento aceptan las normas, los valores u otro contenido relacionado con el departamento, este grado de aceptación muestra la profundidad de la cultura; la segunda característica muestra el grado en el que los diferentes departamentos de una organización comparten una cultura común, lo que implica amplitud de cultura.

1.2.5. Importancia y ventajas de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante debido a que se considera actualmente como un activo estratégico de la organización que conduce al mejoramiento de su desempeño en los mercados globalizados (Armas, 2017). Por tanto, la dimensión cultural de la organización, entendida como una construcción social conformada a partir de los principios, creencias, valores, intereses y objetivos socialmente compartidos por los miembros de la organización, aporta una ventaja competitiva en la medida que permite el posicionamiento de las organizaciones en el mercado, el mejoramiento de su funcionamiento, así como el incremento de la productividad (Rojas et al., 2020; Silva, 2016).

Es importante también evidenciar las ventajas que trae consigo la cultura organizacional, ya que la competitividad y el logro de objetivos se convierten en dos elementos más que brindan una óptima cultura dentro de las organizaciones; además, de acuerdo con Rojas et al. (2020) el logro de objetivos se obtiene porque la cultura va encaminada a obtener un mejor aprendizaje permitiendo resolver situaciones que se vuelven problemáticas dentro de la organización.

Ruiz y Naranjo (2012) exponen que la cultura organizacional trae consigo aspectos positivos, como el cumplir con las estrategias para laborar de forma óptima y que los empleados puedan adoptar una cultura fuerte y saludable, no solo para trabajar, sino para hacerla parte de sus valores y también de su cultura personal, no obstante, pueden ocurrir aspectos negativos para la empresa, si no se le otorga la atención debida, pues podría perjudicar a los empleados y a sus actividades dentro de la organización.

Para Contreras (2018) la cultura organizacional es considerada como una ventaja competitiva, impulsa las actitudes de los empleados, su efectividad y por consecuencia el rendimiento organizacional, es por ello, que para el logro de los objetivos organizacionales, la

relación existente entre la empresa y los trabajadores, deberán permitir que los aportes individuales sean significativos, de tal manera que la cultura organizacional pueda ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento, convirtiéndolas en organizaciones de alto desempeño.

Frente a lo expuesto, se entiende que una cultura organizacional alineada a la estrategia del negocio permite detectar problemas en los grupos de trabajo o formar equipos con una ideología positiva y clara para un buen funcionamiento de las organizaciones, además, tiene gran impacto en la motivación, satisfacción y productividad dentro de la organización, generando conductas positivas, tanto individuales como colectivas, y reflejándose directamente en los resultados laborales que se obtienen.

1.2.6. Elementos que influyen la cultura organizacional

A juicio de Rivera et al. (2018), Armas (2017) y Carillo et al. (2019) los elementos que fomentan una cultura organizacional que promueve la competitividad se precisan en los siguientes términos:

1. **El liderazgo:** la consolidación y competitividad de las organizaciones en los mercados nacionales e internacionales, depende en gran medida de las estrategias adoptadas por sus líderes. En tal sentido, Dávila et al, (2012) definen un buen líder como el actor que se compromete con la misión de la organización; comunica la visión de la empresa; tiene confianza en sí mismo, así como integridad personal. De este modo, el líder influye en la competitividad empresarial en la medida que sus decisiones promueven el desarrollo de la organización, a partir de la incorporación de innovaciones en productos y servicios prestados al cliente, así como en los procesos y sistemas de gestión que forman parte de la estructura de la organización.
2. **Los seguidores:** los empleados de la organización desempeñan una función clave para el mejoramiento de la competitividad de la organización, pues a partir de su desempeño contribuyen con el alcance de los objetivos de la organización. En tal sentido, el líder debe promover la conformación de un clima organizacional para que los empleados se identifiquen con el trabajo realizado, así como con la cultura corporativa que caracteriza la organización.
3. **El capital humano:** las habilidades, competencias y conocimiento de los miembros de la organización resultan un elemento clave para el mejoramiento de la competitividad de la

organización. Al respecto, cabe mencionar que una organización competitiva es aquella que desarrolla la capacidad para gestionar el conocimiento, lo cual depende de la existencia de una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo, la innovación y el desarrollo tecnológico, la participación de los miembros en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, entre otros aspectos.

4. **La productividad:** el mejoramiento de la productividad se alcanza a través de un proceso continuo de mejora en el desempeño de la organización a través de la utilización óptima de los diversos factores empleados en el desarrollo del proceso productivo.

Guerrero y Silva (2017) afirman que en el análisis de los elementos que conforman a la cultura organizacional se encuentran: la identidad, imagen, visión, misión, lógica, etc. y que son reconocidos por diversos investigadores; así como el liderazgo ejercido dentro de las organizaciones, encontrando diversos estudios que analizan su relación, que hace posible que el ambiente de trabajo sea armónico y saludable.

De acuerdo con Carillo et al. (2019) los elementos descritos en el párrafo anterior, promueven la conformación de una cultura corporativa que sustenta la competitividad de las organizaciones en los mercados globales, pues las estrategias de posicionamiento y consolidación organizacional se formulan en función de los valores, intereses y objetivos planteados para el desarrollo de la organización.

Por otro lado, Marulanda et al. (2018) mencionan que el abordaje de los elementos que intervienen en la cultura organizacional establece una relación existente con el rendimiento laboral, la productividad y el logro de objetivos, además de la buena comunicación, logrando conseguir la solución a distintos problemas, el apoyo mutuo entre compañeros y un buen clima laboral.

En consecuencia, la integración del liderazgo, los seguidores, el capital humano y la productividad, inducen a la conformación de una cultura organizacional que conduce al alcance de las metas planteadas, lo cual representa una ventaja competitiva para el mejoramiento del desempeño y posicionamiento de la organización en el mercado.

1.2.7. Tipos de Cultura Organizacional

Los tipos de cultura organizacional se ven reflejados por los patrones de comportamiento que llegan a tener las organizaciones como parte de sus cualidades, así mismo las creencias y valores cimentados entre todos los integrantes de la organización, se los ve plasmado en sus caracteres organizacionales. Cuerdo y Bonavía (2017) resumen los aportes de (Quinn y Rohrbaugh, 1983), quienes señalaron que la cultura organizacional existe 4 tipos de cultura organizacional:

1. **Jerárquica:** normalmente es donde la organización tiene establecidos los procesos de trabajo de manera clara y concisa, donde se pretende que los colaboradores sigan las reglas establecidas según los estándares de la organización.
2. **Racional:** conocida también como ad hoc, pues su cultura organizacional se basa en resultados, buscando obtener buenos indicadores y mejorar su reputación organizacional.
3. **Grupo o clan:** donde las personas comparten los valores y objetivos, cuyos líderes son los mentores y guías, se vive en un ambiente laboral adecuado, generando en sus colaboradores lealtad.
4. **De desarrollo:** conocida también como la de mercado, se interesa más en ser agresivos comercialmente y pretende que sus personas sean dinámicas, no se interesan mucho por la administración interna.

Por otro lado, Carillo et al. (2019), resume lo que Roger Harrison plantea en sus 4 tipos de orientaciones culturales en las organizaciones:

1. **Orientadas al poder:** este tipo de orientación tiene una tendencia de enfocar el que sus líderes tengan una tendencia a tomar decisiones sin mayor participación de sus subalternos y exigiendo un control autoritario directo sobre los colaboradores, se puede relacionar con la de desarrollo de Quinn y Rohrbaugh.
2. **Orientadas a la norma:** Obedece a organizaciones cuyas culturas organizacionales se basa en la aplicación de los procesos, políticas y estándares que las definen para su estricto cumplimiento, y sus valores se encuentran definidos basados en lo anteriormente expuesto, relacionándose de esta manera con la modelo jerárquica de Quinn y Rohrbaugh.

3. **Orientadas a resultados:** Este tipo de orientación se basan en objetivos concretos, se definen funciones e indicadores que permitan llegar a ser eficaces y optimizar los recursos; se puede relacionar con el tipo racional de Quinn y Rohrbaugh.
4. **Orientados a las personas:** Este tipo de orientación tiene un enfoque de satisfacer las necesidades de sus colaboradores para que estos se comprometan con la organización y caminen en un sentimiento de orgullo por su empresa; se puede relacionar con el tipo grupo o clan de Quinn y Rohrbaugh.

Tabla 1
Similitud de tipos de cultura organizacional.

Quinn y Rohrbaugh	Similitud	Harrison
Jerárquica	Basada en procesos, políticas, estándares, normas definidas por la organización.	Orientadas a la norma
Racional	Se basa en indicadores que permitan medir la eficiencia de los trabajadores.	Orientadas a resultados
Grupo o clan	Los líderes y colaboradores buscan el bienestar personal o integrarlo al organizacional.	Orientadas a personas
De desarrollo	Buscan tener mayor control autoritario, buscando dinamicidad en sus colaboradores, basadas en las decisiones de sus líderes.	Orientadas al poder

Nota: esta tabla muestra la similitud que existe en los tipos de cultura. Fuente: adaptado de (Guerrero & Silva, 2017)

Por otro lado, se considera que las empresas pueden tener culturas débiles o culturas fuertes, las diferencias entre estos niveles de culturas se basa cuántas personas conforman una empresa, o cuánto tiempo tiene la organización funcionando.

En una cultura fuerte los valores de la organización son compartidos por muchos individuos, cuanto más miembros acepten los valores y mayor sea su compromiso hacia la

empresa, más fuerte será la cultura y mayor influencia tendrá esta sobre el comportamiento de los colaboradores.

En una cultura débil se presentan, niveles de rotación de personal altos, el compartir los valores y creencias en una organización fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional, lo que a su vez reduce la tendencia de los empleados a abandonar la empresa (Rivera et al., 2018).

Las culturas también pueden ser clasificadas como tradicionales y no tradicionales, en el primer enfoque los colaboradores de una organización son vistos como factores fácilmente sustituibles y los directivos están primordialmente enfocados en los resultados que se obtienen, mientras en el enfoque no tradicional, el recurso humano tiene una mayor importancia, son considerados el recurso más importante y la empresa tiene un objetivo doble, el económico y el social, por lo que la organización estaría más preocupada por su impacto en la comunidad (Cújar et al., 2013).

1.2.8. Herramientas de medición de Cultura Organizacional

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Tomando en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo, compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones (Carillo A., 2016).

Para Contreras (2018) la aplicación de las herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional, son de gran importancia, debido a que la información proveniente tras su aplicación apoyará para mejorar el rendimiento de la empresa.

Se identifican métodos, modelos e instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional. De igual manera, el uso de técnicas de recopilación de información se basa en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria. Además, en los diversos estudios empíricos se relaciona de una u otra forma la cultura organizacional con factores y variables desde la perspectiva antropológica y de tipo

comportamental. Igualmente, se debe destacar el uso de tecnología para tratamiento de datos y comprobación estadística de las hipótesis, como es el caso del paquete estadístico SPSS (Carillo A., 2016).

Los pilares de la cultura organizacional son los valores, los cuales a su vez deben traducirse en conductas (comportamientos observables) y políticas (criterios para tomar decisiones), por lo que los métodos para medir la cultura deben ayudar a verificar determinadas conductas. Algunos de los métodos más comunes y sencillos para hacer esto son: encuestas de cultura y clima, grupos focales o entrevistas individuales, observación en terreno y hablar con otros grupos de interés (Cújar et al., 2013).

Por otro lado, desde la década de los ochenta se han aplicado modelos para el diagnóstico de cultura organizacional, cuyo método persiste hasta la actualidad, poniendo en práctica nuevos modelos con el fin de mejorar la efectividad del diagnóstico en las organizaciones.

1.2.8.1. Modelo de Cameron y Quinn (2006) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Al completar el instrumento es posible reconocer cuál es la cultura dominante y cuál es la que se debería desarrollar (Contreras, 2018). La intención de este modelo es evaluar 6 dimensiones clave de la cultura, los mismos que son:

1. Las características dominantes de la organización, o lo que caracteriza a la organización como tal.
2. El estilo de liderazgo y el enfoque que permean la organización.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente de trabajo.
4. Cohesión organizacional o mecanismos de unión que mantienen a la organización unida.
5. Los énfasis estratégicos que definen qué áreas de énfasis impulsan la estrategia de la organización.
6. Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y qué se recompensa y celebra (Carillo A. , 2016).

En este modelo, las culturas organizacionales se clasifican en cuatro perfiles, Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Estos diferentes perfiles, se basan en la utilización de dos ejes de coordenadas. Un eje que va desde un Foco Interno e Integración, hasta otro Foco Externo y Diferenciación. Y otro eje que va desde Flexibilidad y Discrecionalidad, hasta Estabilidad y Control.

Figura 1

Modelo de Cameron y Quinn OCAI



Nota: adaptado de (Cameron y Quinn, 2006)

1.2.8.2. Modelo de Denison (*The Denison Organizational Cultural Model*)

Desarrollado en la década de los noventa por Denison y sus colegas, conocido a nivel mundial y difundido ya en distintos países de Latinoamérica. Se utilizan cuatro dimensiones que son: Misión, Consistencia, Involucramiento y Adaptabilidad, sin embargo, cada una de estas se divide en cuatro índices. Para cada índice a medir se diseñaron 5 preguntas, generando un instrumento con un total de 80 reactivos.

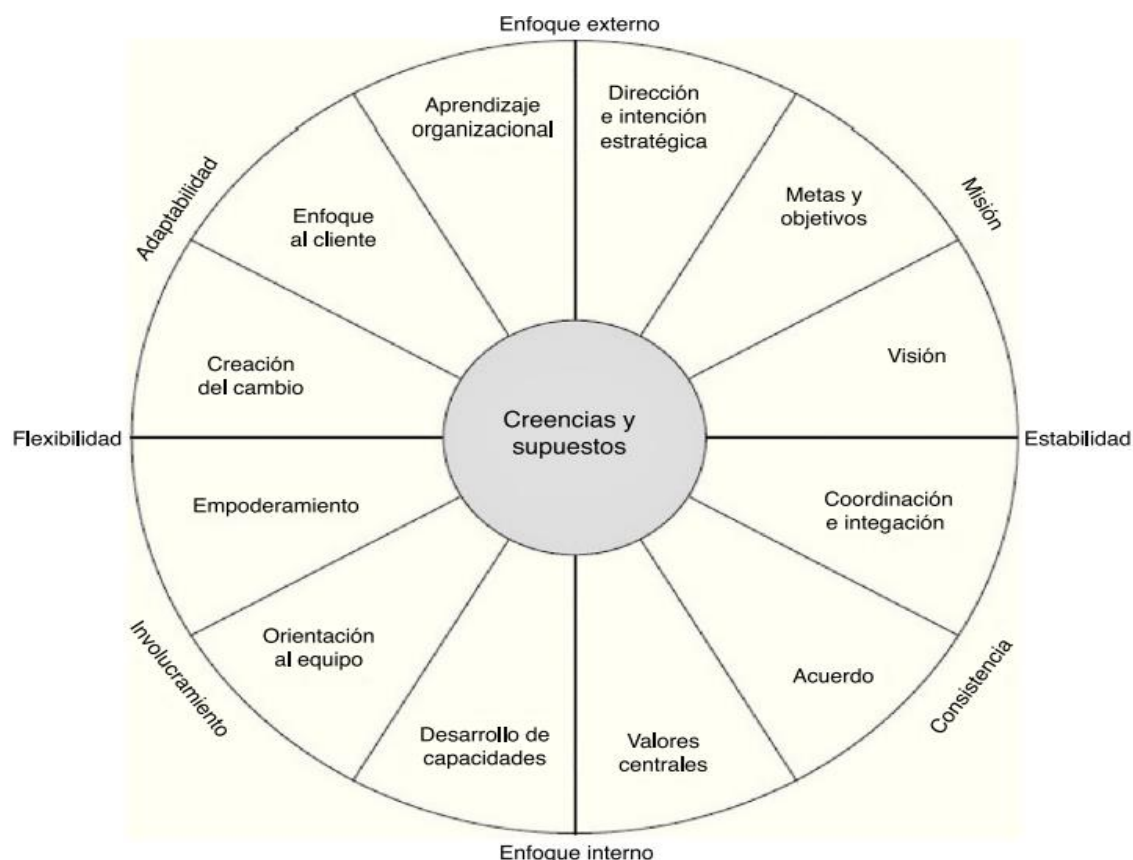
Denison et al. (2003) describen al modelo de cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa, representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización, como el corazón de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia.

Dimensiones:

1. **Involucramiento:** Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia (Denison et al., 2003). Se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.
2. **Adaptabilidad:** Capacidad de responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí (Carillo A. , 2016). Se subdivide en aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio.
3. **Misión:** Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.
4. **Consistencia:** Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diversos puntos de vista, y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Carillo A. , 2016). Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales.

Este modelo también a menudo ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización, con el fin de resaltar las fortalezas y debilidades de su cultura, sugiriendo estrategias que impulsen su efectividad.

Figura 2
Modelo de Denison



Nota. La Figura 2 muestra una ilustración del Modelo de medición de cultura organizacional de Denison. Fuente: (Denison et al., 2003)

1.2.8.3. OCI (Inventario de Cultura Organizacional)

Según Cuerdo y Bonavía (2017) el OCI es un cuestionario de lápiz y papel, auto aplicado en el que se incluyen 120 ítems que evalúan las creencias normativas y las expectativas conductuales compartidas en la organización.

1. Creencias normativas: cogniciones que una persona tiene acerca del comportamiento que se espera de él en cuanto a ser miembro de una organización.
2. Expectativas conductuales compartidas: creencias normativas compartidas por todos los miembros de la organización.

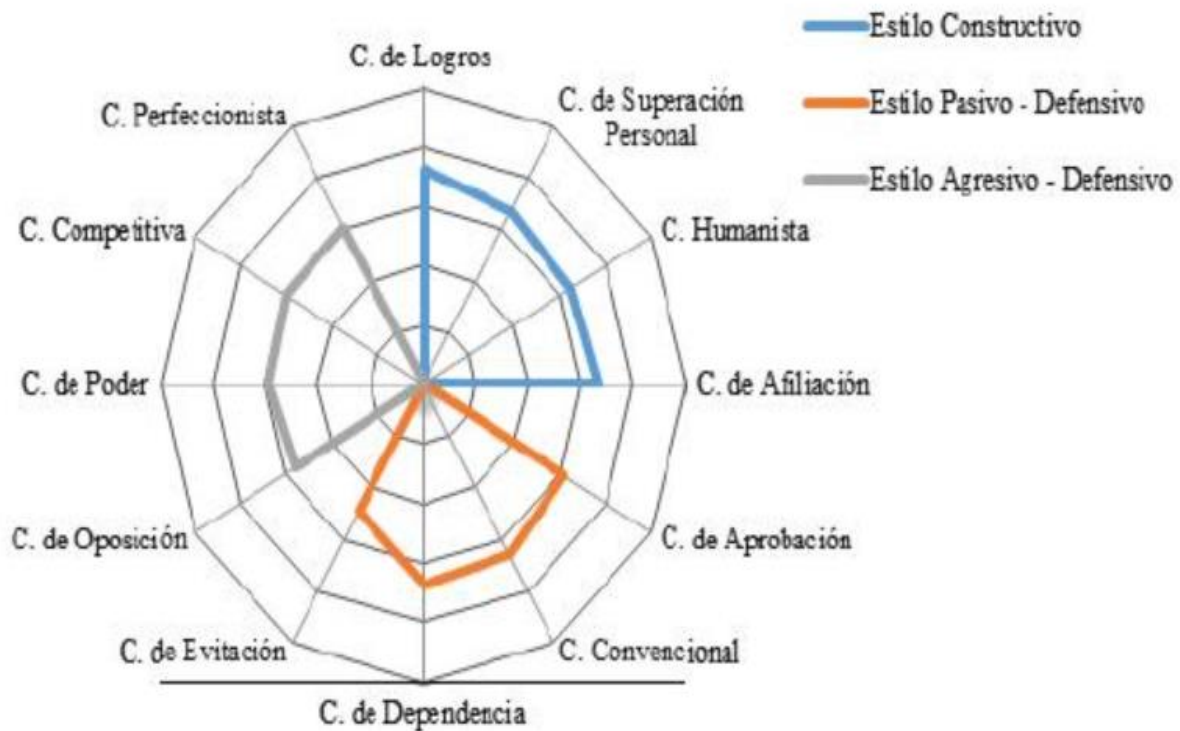
Se puede decir que las creencias normativas son personales y pasan a ser expectativas conductuales compartidas cuando todos los miembros de la organización las sostienen.

El cuestionario se centra en doce estilos de pensar y de comportarse que la gente debe asumir de manera implícita o explícita para ajustarse a las expectativas en sus organizaciones y cumplir con ellas. Se basan en dos dimensiones ortogonales (satisfacción –seguridad y tarea – personas), así las culturas se pueden clasificar en:

- Culturas constructivas:
 - ✓ Orientadas al logro: en estas organizaciones se insiste en que las cosas se hagan bien y se valore a los miembros que cumplen objetivos. Las metas deben ser realistas, pero desafiante, hay que establecer planes para alcanzarlos.
 - ✓ Orientadas a la autorrealización: Se valora la creatividad, la calidad por encima de la cantidad, el logro en las tareas, pero también el crecimiento personal.
 - ✓ Fomentar lo humanístico: son organizaciones dirigidas en forma participativa y que están centradas en las personas. Se espera de sus miembros que apoyen a los demás, sean constructivos y abiertos a la influencia en sus relaciones con los otros.
 - ✓ Ser afiliativas: se da prioridad a las relaciones interpersonales constructivas. Las personas deben ser amigables, abiertas y sensibles a la satisfacción de su grupo de trabajo.
- Culturas pasivo –defensivas:
 - ✓ Aprobación: Se evita el conflicto y las relaciones interpersonales se vuelven complacientes pero superficiales.
 - ✓ Convencionalismo: La cultural convencional es conservadora, tradicional y controlada burocráticamente. Se espera de los miembros que sigan las reglas y sean políticamente correctos.
 - ✓ Dependencia: Hay control jerárquico y las organizaciones no son participativas.
 - ✓ Evitación: Se olvida premiar los éxitos, pero nunca castigar los errores. Este sistema de recompensas negativas lleva a los miembros a descargarse de sus responsabilidades y evitar cualquier posibilidad de ser culpado por un error, con lo cual nadie hace nada si no se lo han indicado previamente. Lo que anula la iniciativa y la creatividad personales.
- Culturas agresivo-defensivas:
 - ✓ Fomentan la oposición: se recompensa la confrontación y el negativismo. Los miembros que se muestran críticos ganan estatus e influencia.

- ✓ Poder: son organizaciones no participativas, estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a las posiciones de los miembros.
- ✓ Competitividad: ganar es valorado y se recompensa a los miembros que rinden más; trabajar contra los compañeros, es apreciado.
- ✓ Perfeccionismo: Se recompensa la persistencia y el trabajo duro. Los miembros creen que tienen que evitar cualquier error, mantenerse al tanto de todo y trabajar muchas horas para alcanzar los objetivos definidos estrictamente.

Figura 3
Modelo OCI



Nota: la figura 3 es una ilustración del modelo OCI
Fuente: Adaptado de (Cuerdo y Bonavía, 2017)

1.3. Clima Organizacional

En el siguiente apartado se procede a desarrollar la teoría relacionada al clima organizacional, sus antecedentes, principales definiciones, características, importante y herramientas para medirlo apropiadamente en las empresas, ya sean públicas o privadas.

1.3.1. Antecedentes del clima organizacional

El concepto de clima organizacional denominado también clima laboral, emerge a inicios de los años 60, postulado por los referentes Likert y McGregor, quienes estimaron importante estudiar el ambiente adecuado propiciado por los directivos para que sus colaboradores realicen sus actividades con eficacia y eficiencia (Bustamante et al., 2018).

Según Dávila et al. (2012), el clima organizacional, está asociado a la meteorología, que extrapolado a las organizaciones sugiere un conjunto de características o elementos atmosféricos específicos y que, referidos al clima organizacional, se interpretan como una serie de elementos que identifican el conjunto de prácticas y procedimientos que se ejecutan en una organización.

Para Moncayo et al. (2015) el clima organizacional se caracteriza por dos cualidades presentes: es una percepción y es descriptiva; la primera se trata de sensaciones probadas por las personas; mientras que la segunda es testimonio de una persona de dichas sensaciones. De igual manera, constituye una serie de percepciones que comparten los integrantes de una institución en relación al trabajo, tiene que ver con el ambiente físico presente, las relaciones interpersonales que se practican en el entorno laboral y a los elementos que pueden afectar al trabajo; pudiéndose considerar uno de los factores determinantes de la satisfacción laboral.

De acuerdo con Daza et al. (2021) estudiar el clima organizacional permite construir empresas más humanizadas, en las que se tiene en cuenta el talento humano y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual redundará en el nivel de productividad laboral.

Debido a ello, se entiende que el clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno.

1.3.2. Definición de clima organizacional

Noboa et al. (2019) comentan que es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Bustamante et al. (2018) lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Según Corichi et al. (2019) y Bustamante et al. (2018) el análisis del clima organizacional está determinado por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores, por lo que es importante considerar los aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal dentro de la organización. Los aspectos fundamentales a considerar son el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación; además no se puede dejar de lado los factores estresores que afectan el desarrollo de un excelente clima laboral como es la prolongación de jornadas laborales, ubicación inadecuada en puestos donde los requerimientos laborales exceden a los recursos personales, inseguridad laboral, cambios tecnológicos y falta de capacitación, sin mencionar salarios insuficientes.

Paredes et al. (2021) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etcétera.

Es por ello que se entiende que dentro del clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

1.3.3. Factores que influyen en el clima organizacional

Para Corichi et al. (2019) los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación, los cuales se describen a continuación:

- a) **Liderazgo:** Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- b) **Toma de decisiones:** A diario nos vemos obligados a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de esta. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.
- c) **Comunicación:** El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

- d) **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.
- e) **Motivación:** La motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de esta. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Los factores básicos del proceso organizacional que están involucrados dentro del clima laboral constituyen estrategias motivacionales, relacionales, comunicación y liderazgo, que producen resultados directos en la calidad de vida de la empresa, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

1.3.4. Características del clima organizacional

El clima organizacional se define de acuerdo con las características internas y externas de la organización, debido a que los aspectos experienciales y psicológicos de cada trabajador es diferente. Sin embargo, dentro de cada materia existen patrones característicos relacionados con: estructura administrativa, liderazgo, tipos de relaciones entre empleados, formas de recompensa y castigo. Por esta razón, es imperativo identificar las características del clima organizacional y cómo los empleados responden a estas características (Daza et al., 2021).

Según Corichi et al. (2019), el clima laboral tiene ciertas características que se expresan a continuación.

- Incluye factores como el aspecto personal del empleado, teniendo en cuenta las actitudes, percepciones, personalidades, valores, aprendizajes y estrés que puedan sentir los empleados en la organización.
- Depende de las características, comportamientos, capacidades y expectativas de las personas, así como de las realidades psicológicas y culturales de la organización.
- Aunque el resultado puede identificarse fácilmente, puede ser difícil describirlo con palabras.
- Es un determinante directo del comportamiento porque afecta las actitudes y expectativas de los colaboradores.

Otro punto de vista es el de Sarria (2021), en su investigación afirma que las siguientes son características de relevancia dentro del estudio del clima organizacional:

- El entorno de la empresa afecta el comportamiento de los empleados.
- El clima organizacional afecta el compromiso y la aceptación de los empleados.
- Los empleados pueden cambiar el entorno de trabajo de la organización, así como influir en su propio comportamiento y actitudes.
- Las diversas variables estructurales de una empresa afectan su clima, y estas variables a su vez están influenciadas por el clima.

Las características enumeradas muestran que el clima organizacional puede estar determinado por factores tanto internos como externos. Sin embargo, por objeto, estos elementos se comportarán de acuerdo con su realidad. En este sentido, estos factores representan la configuración de la empresa, pero pueden diferir parcial o totalmente según distintas situaciones y escenarios.

1.3.5. Importancia de medir el clima organizacional

Noboa et al. (2019) expresan que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En este sentido, Rivera et al. (2018) comenta que la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Desde el punto de vista de Carillo et al. (2018) el clima laboral es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

El clima organizacional debe ser entendida como una herramienta vital en la gestión del talento humano. Para que en su medición se obtengan hallazgos significativos, es decir, evidencias que propendan al mejoramiento de la entidad.

1.3.6. Herramientas para la medición del clima organizacional

Un método común para evaluar el clima laboral es el uso de encuestas o cuestionarios, por lo tanto, desde la década de 1960 se han desarrollado cuestionarios para medir el clima laboral, estos se basan en las percepciones de los trabajadores, en función de las dimensiones o composiciones que se pueden generar y medidos en el ambiente laboral (Bustamante et al., 2018). A continuación, se describen varios cuestionarios que se pueden utilizar para llevar a cabo la medición del clima laboral, de acuerdo a:

- a) El cuestionario de (Litwin y Stringer, 1968, como se citó en Bustamante et al., 2018) contiene 53 preguntas, con un grado de confiabilidad de 0.87. Sus dimensiones son:

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. 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.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflicto. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

b) Cuestionario de (Pritchard y Karasick, 1968, como se citó en Bustamante et al., 2018) contiene 55 preguntas, un grado de confiabilidad de 0.72. Sus dimensiones son:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: 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.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: 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.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
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.

- c) Cuestionario de (Likert, 1968, como se citó en Bustamante et al., 2018) contiene 51 preguntas, un grado de confiabilidad de 0.94. Sus dimensiones son:
1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
 3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
 5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
 6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
 7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

Cada herramienta posee sus particularidades, algunas de ellas se adaptan de mejor manera a la realidad de cierto segmento de empresas, por lo que su elección para la aplicación depende de un consenso entre el investigador y el jefe del área de TTHH de la entidad sujeto de estudio.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA.

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico de cultura y clima organizacional para la empresa VanService Internacional Cía. Ltda., donde se da a conocer las herramientas que son utilizadas para su respectiva evaluación, las cuáles son el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para Cultura y la herramienta de Litwin y Stringer para clima organizacional, además, se incluye una breve introducción explicando las características y forma de aplicación de cada una, de la misma manera se conoce la metodología utilizada. Posterior a esto se realiza la tabulación y análisis correspondiente de los resultados de cada diagnóstico, los cuales son de mucha importancia para poder llegar a datos objetivos de la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto al manejo de la empresa por parte de la alta gerencia, siendo de este modo una ayuda en la toma de decisiones.

2.1 Herramienta de Diagnóstico de Cultura Organizacional

El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), es uno de los modelos culturales más mencionados y aprobados en la literatura internacional para el diagnóstico y cambio de cultura organizacional según Cameron y Quinn (2006), por tal razón más de 10.000 empresas la han utilizado, debido a que está bien investigada y validada, también va de la mano con seis aspectos que representan de manera confiable la cultura de una organización. El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) es una herramienta de cultura rápida en la que distribuye 100 puntos entre cuatro "Valores en competencia" (Rivera et al., 2018).

De esta manera para poder determinar cuál es la cultura dominante y la que se debería desarrollar de acuerdo con la percepción de los trabajadores dentro de la empresa VanService, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) evalúa 6 dimensiones de la cultura organizacional las mismas que son: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de empleados, cohesión empresarial, énfasis estratégico y criterios de éxito.

El cuestionario (*Anexo 4*) consta también de 4 literales: A, B, C, D, la sumatoria de los mismos debe dar un resultado de 100 puntos, donde la calificación está distribuida de la siguiente

manera 40, 30, 20, 10 siendo 40 la calificación más alta, la misma que hace referencia a la característica que más se acerca al actuar de la empresa según la percepción de los trabajadores, su sucesora 30 refiriéndose a la siguiente característica que mejor califican los trabajadores a la empresa, la calificación de 20 ya se va alejando de la realidad y por último el valor de 10 es la característica más lejana a la realidad de la empresa.

En este modelo las culturas organizacionales se clasifican en 4 tipos, las mismas que se identifican con cada literal como se detalla en la siguiente figura:

Figura 4

Gráfico resumen de los tipos de cultura. (Cameron y Quinn, 2006)



Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (2006)

2.2 Población

La población utilizada para este estudio es de un total de 20 colaboradores con un criterio de exclusión de laborar en la empresa al menos 6 meses, por lo tanto, las encuestas se realizaron a 17 trabajadores debido a su cumplimiento con la normativa de exclusión.

2.3 Recolección y Tabulación de datos

Se realizó una reunión con el Gerente General en donde se le dio a conocer las diferentes herramientas disponibles en la literatura para realizar el diagnóstico de la cultura empresarial, explicando las características de cada una, y posteriormente, se llegó a un acuerdo para utilizar la Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (*Anexo 1*); luego se pactó un día para iniciar con la recolección de la información, aplicando el cuestionario anónimo a cada uno de los colaboradores de la empresa.

Al ser una empresa de turismo, los turnos de los diferentes cargos son complicados de agruparlos, y la aplicación se dividió en dos grupos, primero al personal administrativo y luego al personal operativo. Para iniciar con la aplicación del cuestionario, se les dio la capacitación correspondiente donde se explicó la finalidad de esta y de la misma manera la forma en la que se debería llenar el cuestionario, se les dio un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos.

Para analizar los datos, se realizó la tabulación correspondiente de los valores obtenidos, donde primeramente se ejecutó la sumatoria de los resultados y posteriormente se sacó un promedio tanto de la cultura actual como de la cultura preferida. A continuación, se muestra la tabulación de los datos.

Tabla 2*Tabulación de la cultura actual de VanService*

CULTURA ACTUAL							
1A	24	1B	25	1C	30	1D	20
2A	23	2B	24	2C	27	2D	24
3A	31	3B	14	3C	28	3D	25
4A	29	4B	24	4C	27	4D	18
5A	17	5B	25	5C	32	5D	23
6A	25	6B	26	6C	27	6D	21
SUMA	149	SUMA	138	SUMA	171	SUMA	131
PROMEDIO	24,83	PROMEDIO	23	PROMEDIO	28,50	PROMEDIO	21,83

Nota. Se presenta el promedio de cada pregunta, así como la suma y el promedio general para la cultura actual de la empresa.

Tabla 3*Tabulación de la cultura preferida de VanService*

CULTURA PREFERIDA							
1A	32	1B	29	1C	24	1D	13
2A	31	2B	20	2C	22	2D	25
3A	34	3B	19	3C	21	3D	25
4A	32	4B	24	4C	25	4D	17
5A	27	5B	25	5C	23	5D	23
6A	30	6B	33	6C	21	6D	14
SUMA	186	SUMA	150	SUMA	136	SUMA	117
PROMEDIO	31	PROMEDIO	25	PROMEDIO	22,67	PROMEDIO	19,5

Nota. Se presenta el promedio de cada pregunta, así como la suma y el promedio general para la cultura preferida de la empresa.

La suma y los resultados de los datos obtenidos mediante su respectiva tabulación, dio paso a la realización de las siguientes tablas que despliegan la información en cuánto a lo que corresponde la cultura actual y preferida de la empresa VanService.

Por consiguiente, dichos resultados se detallan de manera general a continuación.

2.4 Resultados generales

A continuación, las tablas 4 y 5 indican los resultados obtenidos, tanto de la cultura actual como de la preferida dentro de VanService, esto con el fin de que los resultados se puedan observar y entender de una mejor manera.

Tabla 4

Resultados generales de la cultura actual de VanService

CULTURA ACTUAL		
TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIO
A CLAN	149	24,83
B ADHOCRATICA	138	23
C MERCADO	171	28,5
D JERARQUICA	131	21,83

Nota. Se presenta el promedio general de la cultura actual de acuerdo al tipo de cultura.

En la tabla 4 se puede observar que la cultura actual de la empresa VanService según los resultados obtenidos es de tipo Mercado, que tiene un promedio de 27.33 siendo este el más alto.

Tabla 5

Resultados generales de la cultura preferida de VanService

CULTURA PREFERIDA		
TIPO DE CULTURA	PUNTAJE	PROMEDIO
A CLAN	186	31
B ADHOCRATICA	150	25
C MERCADO	136	22,67
D JERARQUICA	117	19,5

Nota. Se presenta el promedio general de la cultura preferida de acuerdo al tipo de cultura.

En la tabla 5 se observa los resultados generales con respecto a la cultura preferida según el criterio de los trabajadores de VanService. La cultura predominante a futuro es la de tipo Clan con un promedio de 31,5 teniendo el porcentaje más alto.

2.5 Cuadro Resumido de Resultados

Tabla 6

Cuadro resumido de los resultados de la cultura actual y preferida

TIPO DE CULTURA	CULTURA ACTUAL		CULTURA PREFERIDA	
	PUNTAJE	PROMEDIO	PUNTAJE	PROMEDIO
A CLAN	149	24,83	186	31
B ADHOCRÁTICA	138	23	150	25
C MERCADO	171	28,5	136	22,67
D JERARQUICA	131	21,83	117	19,5

Nota. Se presenta el puntaje y promedio general de la cultura actual y preferida de acuerdo al tipo de cultura.

En la tabla 6 podemos observar los tipos de cultura, los puntajes y promedios tanto de la cultura actual, como de la cultura preferida de la empresa VanService, de la misma manera se puede identificar cuál es la cultura predominante actual y preferida por los puntajes que se encuentran macados de diferente color.

Figura 5

Gráfico radial de la cultura actual y preferida



Nota. Se presenta el grafico radial donde la gráfica de color azul representa la cultura actual y la gráfica de color naranja representa la cultura preferida.

Como se puede observar en la figura 5 la cultura actual de la empresa VanService según la percepción de los trabajadores es de tipo Mercado como se expresa en el vértice de color azul, así

de la misma manera se puede determinar que la cultura preferida expresado en el vértice tomate es de tipo Clan.

2.6 Declaratoria del tipo de cultura organizacional para la empresa VanService

La empresa VanService posee una cultura tipo Mercado, lo que significa que está orientada a los resultados con un enfoque en la competencia y el logro de objetivos especialmente financieros, es decir que establece un lugar o espacio donde exista mayor empeño en superar a los rivales, ya que lo que buscan es incrementar las ventas, destacando así una característica principal, la cuál es enfocarse en los clientes para obtener más información sobre ellos.

Generan un espíritu ganador y competitivo y mientras más información se obtenga, mejor es su enfoque con respecto a la estrategia de penetración que utilizarán en el mercado. Está cultura también se caracteriza por su necesidad con la estabilidad para lograr su funcionamiento e ir un paso por delante de los demás, su reputación es importante y las ventajas de esta cultura es que siempre se van a ver resultados y más resultados, debido a su gerencia ya que está formada por líderes ambiciosos que motivan a las personas a conseguir sus diferentes objetivos y así maximizar los beneficios superando cualquier adversidad (Salas et al., 2017).

Es una cultura que busca sobresalir y también beneficiar a sus clientes o a sus propios equipos de trabajo, puede convertirse en un entorno de oportunidades para sus empleadores, pues no sólo se les pueden otorgar incentivos económicos, sino que puede ser un lugar donde se preste a la enseñanza y desarrollo profesional. Sin embargo, esta cultura puede generar un agotamiento o presión generada por la obtención de resultados, lo que hace que en la mayoría de tiempo se encuentren en una lucha por la competencia y esto afecte al bienestar de los trabajadores y su capacidad de gestionar, qué a la larga si así sucede, puede ocasionar retrasos en la productividad, generando a futuro efectos no satisfactorios (Salas et al., 2017).

Para finalizar con esta declaratoria de cultura de organizacional se establece que la cultura actual dentro de VanService es de tipo mercado. Es decir que están enfocadas en los resultados y el logro de objetivos, sin embargo, la cultura preferida por parte de los colaboradores es de tipo Clan, lo que da a entender que los colaboradores prefieren sentir más familiaridad con respecto a la empresa donde trabajan.

2.7 Herramienta de diagnóstico de clima organizacional

El cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado en Acosta y Venegas, 2010) (*Anexo 6*) está constituido por 53 ítems redactados algunos de manera positiva y otros de manera negativa, los cuales se distribuyen en 9 dimensiones, bajo una escala de Likert constituida de 4 puntos los mismos que aparecen escritos desde Muy en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo hasta Muy de acuerdo, a continuación, en la Tabla 7 se describe brevemente las dimensiones que conforman la herramienta, así como los ítems positivos y negativos de cada una.

Tabla 7

Herramienta de clima organizacional de Litwin y Stringer

Dimensión	Descripción	Ítems negativos	Ítems positivos
Estructura	Se refiere a las leyes, jerarquías, políticas, regulaciones, y obligaciones a las que se rigen los colaboradores de una empresa	P6, P7, P8	P1, P2, P3, P4, P5, P9, P10
Responsabilidad	Refleja el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa, la manera de desenvolverse en su puesto de trabajo por sí mismo.	P11, P16, P17	P12, P13, P14, P15
Recompensa	Hace referencia a las retribuciones que obtienen los colaboradores por realizar bien su trabajo.	P21	P18, P19, P20, P22 P23
Riesgo	La forma en la que la organización impone retos, o desafíos con el fin de lograr los objetivos planteados por la misma.	P24, P27	P25, P26, P28
Calor	Refleja la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo.	P31, P32	P29, P30, P33
Apoyo	Refleja el sentimiento de apoyo, amistad y ayuda por parte de la alta gerencia y compañeros de trabajo.	P38	P34, P35, P36, P37, P39
Estándares de desempeño	Se refiere a la importancia de proponerse metas como una norma de desempeño.	P40	P41, P42, P43, P44
Conflicto	El grado de aceptación que tienen tanto directivos como colaboradores a opiniones contrarias.	P45, P49	P46, P47, P48
Identidad	Hace referencia al sentimiento de pertenencia que tienen los colaboradores con la organización y que tan comprometidos se sienten con la misma.	P53	P50, P51, P52

Nota: se describen las dimensiones y las preguntas positivas y negativas que conforman el cuestionario de Litwin y Stringer (1968)

Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

2.8 Metodología

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, debido a que se obtuvo la información a partir de la aplicación del cuestionario de medición de clima organizacional de Litwin y Stringer dentro de la empresa VanService Internacional Cía. Ltda., fue una investigación exploratoria transversal, por el hecho de que el diagnóstico de clima organizacional fue realizado por primera vez y se lo hizo en un periodo definido. Finalmente, se detallaron las dimensiones que conforman la herramienta, así como la población utilizada y el procedimiento realizado para la tabulación, recolección y análisis de datos.

2.9 Población

La población utilizada en este estudio fue a la totalidad de trabajadores que conforman la empresa, siendo un total de 20, tomando en cuenta un criterio de exclusión de haber trabajado en la empresa al menos 6 meses, por lo que finalmente se aplicó a un total de 17 trabajadores los cuales cumplían con la normativa de aplicación.

2.10 Recolección y tabulación de datos

Se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa VanService Internacional Cía. Ltda. donde se le dio a conocer las herramientas disponibles para realizar el diagnóstico de clima organizacional, explicando las características y métodos de aplicación de cada una, posteriormente, se llegó a un acuerdo para utilizar la herramienta de Litwin y Stringer ya que se consideró como la más adecuada para la organización, finalmente se pactó un día para realizar la recolección de la información a cada uno de los colaboradores de la empresa.

Para iniciar con la aplicación de la herramienta, se impartió la capacitación correspondiente a cada uno de los colaboradores, dónde se les explicó la finalidad de esta y la forma en la que debería ser llenada, haciendo énfasis en las preguntas que en este caso son negativas ya que son un poco más complejas para la comprensión, teniendo en cuenta esto, se les dio un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos.

Para el análisis de datos se realizó la tabulación correspondiente en la herramienta de Microsoft Excel, primeramente se dividió el cuestionario por dimensiones, posterior a esto se colocó la calificación correspondiente tomando en cuenta los ítems negativos y positivos de cada dimensión así como la escala de Likert utilizada con las 4 alternativas de respuesta que fueron desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, en donde, los valores colocados para las preguntas positivas fueron en una secuencia de manera ascendente, mientras que, para las preguntas negativas se polariza y siguen una secuencia descendente, se utilizó como referencia la tabla de calificación que se muestra a continuación en la tabla 8.

Tabla 8

Calificación para los ítems del cuestionario de Litwin y Stringer

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Positiva	1	2	3	4
Negativa	4	3	2	1

Nota: se indica la asignación de valores con respecto a la respuesta registrada

Luego de colocada la calificación correspondiente se sacó un promedio por ítem y posterior a esto un promedio general por cada dimensión, finalmente los resultados fueron ponderados para definir qué tan favorable o desfavorable perciben los colaboradores cada ítem o dimensión, la ponderación tuvo un intervalo de 1 a 4, distribuido en 4 categorías como se observa en la tabla 9.

Tabla 9

Escala de ponderación

Escala	Ponderación
< 2,5	Muy desfavorable
2,5 - 2,9	Desfavorable
3,0 - 3,5	Favorable
3,6 - 4,0	Muy Favorable

Nota: se presenta la escala de ponderación para los valores resultantes. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

2.11 Resultados

2.11.1 Datos demográficos de los participantes

El cuestionario de Litwin & Stringer tiene un apartado para recopilar la información de los colaboradores con respecto a su edad, antigüedad en la empresa, sexo y cargo correspondiente, a continuación, se detallan los resultados obtenidos de la herramienta aplicada en cuanto a lo que son datos demográficos.

Tabla 10

Sexo de los colaboradores de VanService

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	11	65%
Mujeres	6	35%
Total	17	100

Nota: se detalla la frecuencia y porcentaje del total de hombres y mujeres en la empresa.

VanService Internacional está conformado en su mayoría por personal masculino, los cuales representan un 65% y el personal femenino representa un 35% del total de colaboradores evidenciando una mayor presencia de hombres que de mujeres.

Tabla 11

Antigüedad de los colaboradores de VanService

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6 meses - 3 años	5	29%
4 años - 8 años	6	35%
9 años - 13 años	2	12%
14 años - 18 años	2	12%
19 años - 23 años	1	6%
Más de 25 años	1	6%
Total	17	100%

Nota: se muestra la frecuencia y porcentaje en cuanto al rango de antigüedad de los colaboradores de la empresa.

Cómo se evidencia en la tabla 11, el 35% del personal de la empresa tiene una antigüedad de entre 4 a 8 años, seguido por el 29% que corresponde al personal con una antigüedad entre 6 meses a 3 años, finalmente se observa porcentajes de 12% y 6% que se encuentran en un rango de 9 a más de 25 años.

Tabla 12*Edad de los trabajadores*

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 - 30	2	12%
31 - 40	7	41%
41 - 50	5	29%
51 - 60	3	18%
Total	17	100%

Nota: se muestra la frecuencia y porcentaje en cuanto al rango de edad de los colaboradores de la empresa.

En la tabla 12 se puede observar que el mayor porcentaje es 41% que corresponde al personal que se encuentra en un rango de edad de 31 a 40 años, seguido por el 29% que corresponde a un rango de edad de 41 a 50 años, de la misma manera se observa un porcentaje de 18% que corresponde a un rango de edad de 51 a 60 y finalmente un porcentaje de 12% que corresponde a un rango de edad de 20 a 30 años.

Tabla 13*Cargo de los trabajadores*

DEPARTAMENTO/CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Departamento de Ventas	4	24%
Departamento Administrativo	5	29%
Departamento de Operaciones	8	47%
Total	17	100%

Nota: se muestra la frecuencia y porcentaje en cuanto al departamento al que pertenecen los colaboradores de la empresa.

Cómo se observa en la tabla 13, la empresa cuenta con el departamento de ventas, Administrativo y de Operaciones, siendo el departamento de operaciones el que tiene el mayor porcentaje de colaboradores con un 47% del total del personal.

2.11.2 Resultados de las dimensiones de clima organizacional

Dimensión Estructura

Tabla 14

Ítems de la dimensión Estructura

Ítem	Pregunta
P1	En esta organización las tareas están claramente definidas
P2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
P3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
P4	Conozco claramente las políticas de esta organización
P5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
P6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
P7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
P8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
P9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
P10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota: Preguntas que conforman la dimensión estructura extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 15

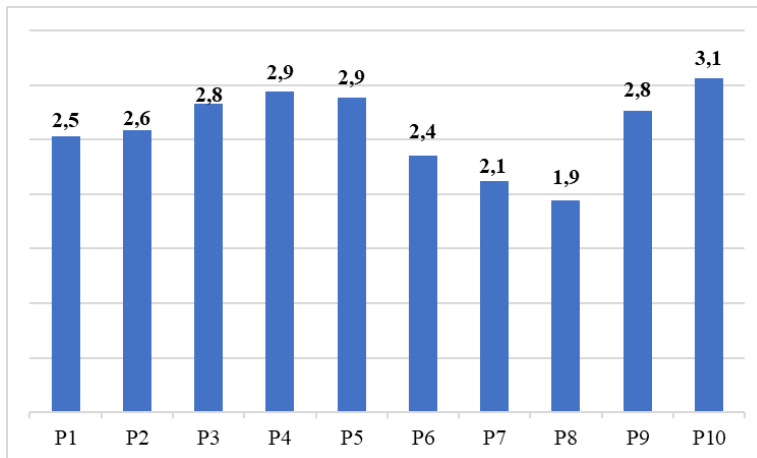
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión estructura y su promedio

ESTRUCTURA												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	2,5	2,6	2,8	2,9	2,9	2,4	2,1	1,9	2,8	3,1	26,0	2,6

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión estructura.

Figura 6

Promedio por ítem de la dimensión Estructura



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión estructura.

Interpretación. En la figura 10 se puede observar que, la P10 tiene una puntuación de 3.1/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable, siendo esto positivo para la organización.

Las P4 y P5 tienen una puntuación de 2.9/4, la P3 y P9 tienen una puntuación de 2.8/4, la P2 que tiene una puntuación de 2.6/4 y la P1 tiene una puntuación de 2.5/4 que, según el cuadro de ponderación, todas están en el rango de desfavorable, siendo esto negativo para la empresa.

Para las preguntas negativas la P6 que, tiene una puntuación de 2.4/4, la P7 que tiene una puntuación de 2.1/4 y la P8 que tiene una puntuación de 1.9/4 que, según el cuadro de ponderación, todas están en el rango de muy desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la organización

Dimensión Responsabilidad

Tabla 16

Ítems de la dimensión Responsabilidad

Ítem	Pregunta
P11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
P12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
P13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
P14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
P15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
P16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
P17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Nota: Preguntas que conforman la dimensión responsabilidad extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 17

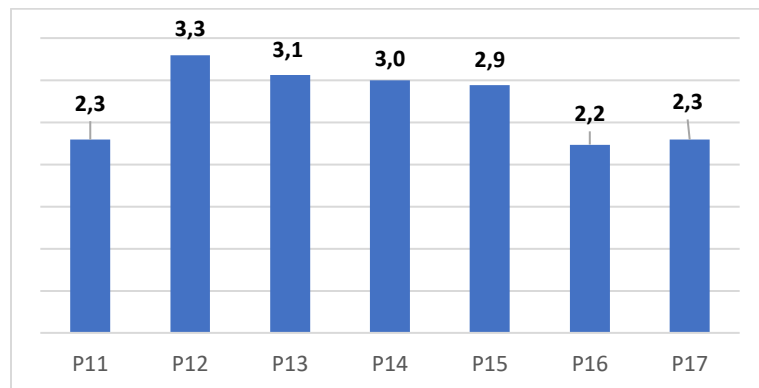
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión responsabilidad y su promedio

RESPONSABILIDAD									
	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	2,3	3,3	3,1	3,0	2,9	2,2	2,3	19,1	2,7

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión responsabilidad.

Figura 7

Promedio por ítem de la dimensión Responsabilidad



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión responsabilidad.

Interpretación: cómo se puede observar en la figura 11, la P12 tiene una puntuación de 3,3/4, la P13 tiene una puntuación de 3,1/4 y la P14 tiene una puntuación de 3,0/4 que, según el cuadro de ponderación todas están en un rango de favorable siendo esto positivo para la empresa.

La P15 tiene una puntuación de 2,9/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Para las preguntas negativas a P11 y P17 tienen una puntuación de 2,3/4 y la P16 tiene una puntuación de 2,2/4 que según el cuadro de ponderación todas están en un rango de muy desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la empresa.

Dimensión Recompensa

Tabla 18

Ítems de la dimensión Recompensa

Ítem	Pregunta
P18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
P19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
P20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
P21	En esta organización hay mucha crítica.
P22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
P23	Cuando cometo un error me sancionan

Nota: Preguntas que conforman la dimensión recompensa extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 19

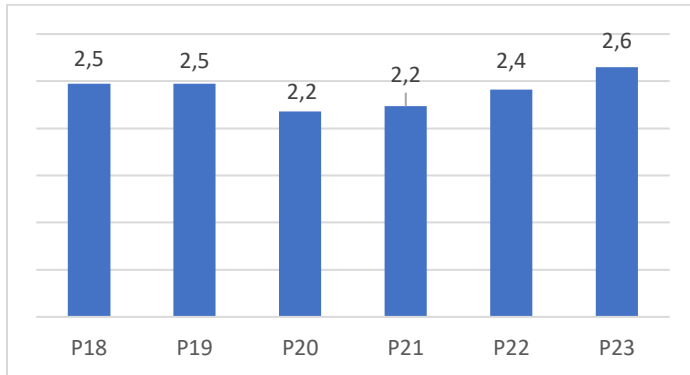
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión recompensa y su promedio

RECOMPENSA								
	P18	P19	P20	P21	P22	P23	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	2,5	2,5	2,2	2,2	2,4	2,6	14,41	2,40

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión recompensa.

Figura 8

Promedio por ítem de la dimensión Recompensa



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión recompensa.

Interpretación: según la figura 12 se puede observar que, la P23 tiene una puntuación de 2,6/4 y las preguntas P18 y P19 tienen una puntuación de 2,5/4 que según el cuadro de ponderación todas se encuentran en un rango de desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

La P22 tiene una puntuación de 2,4/4 y la P20 tiene una puntuación de 2,2/4 que según el cuadro de ponderación estas se encuentran en un rango de muy desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Finalmente, para las preguntas negativas, P21 tiene una puntuación de 2,2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la empresa.

Dimensión Riesgo

Tabla 20

Ítems de la dimensión Riesgo

Ítem	Pregunta
P24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
P25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
P26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
P27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
P28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Nota: Preguntas que conforman la dimensión riesgo extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 21

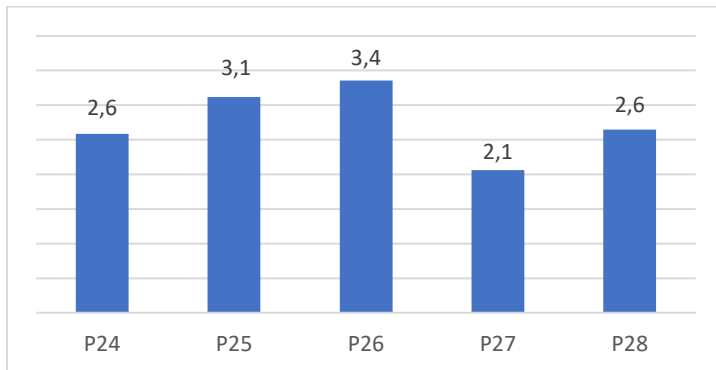
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión riesgo y su promedio

RIESGO							
	P24	P25	P26	P27	P28	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	2,6	3,1	3,4	2,1	2,6	13,8	2,75

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión riesgo.

Figura 9

Promedio por ítem de la dimensión Riesgo



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión riesgo.

Interpretación: como se observa en la figura 13 la P26 tiene una puntuación de 3,4/4 y la P25 tiene una puntuación de 3,1/4 que según el cuadro de ponderación se encuentran en un rango de favorable siendo esto positivo para la empresa.

La P28 tiene una puntuación de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Para las preguntas negativas, la P24 tiene una puntuación de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación es desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la empresa, finalmente, la P27 tiene una puntuación de 2,1/4 que según el cuadro de ponderación esto es muy desfavorable, pero de la misma manera por su redacción esto es positivo para la empresa.

Dimensión Calor

Tabla 22

Ítems de la dimensión Calor

Ítem	Pregunta
P29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
P30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
P31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
P32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
P33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

Nota: Preguntas que conforman la dimensión calor extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 23

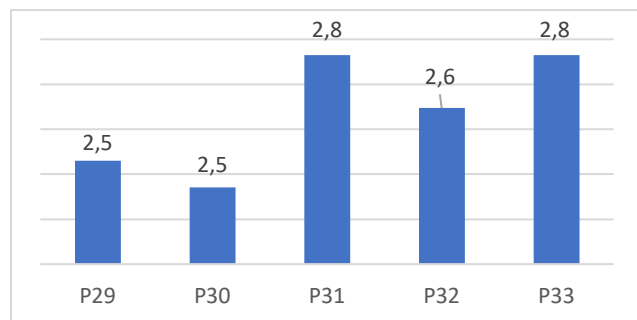
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión calor y su promedio

CALOR							
	P29	P30	P31	P32	P33	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	2,5	2,5	2,8	2,6	2,8	13,18	2,64

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión calor.

Figura 10

Promedio por ítem de la dimensión Calor



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión calor.

Interpretación: en la figura 14 se puede observar que, la P33 tiene una puntuación de 2,8/4 y las P29 y P30 tienen una puntuación de 2,5/4 que según el cuadro de ponderación todas se encuentran en un rango de desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Para las preguntas negativas, la P31 tiene una puntuación de 2,8/4 y la P32 tiene una puntuación de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación se encuentran en un rango de desfavorable, pero por su redacción es positivo para la empresa.

Dimensión Estándares de Desempeño

Tabla 24

Ítems de la dimensión Estándares de Desempeño

Ítem	Pregunta
P34	En esta organización se exige un rendimiento alto.
P35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
P36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
P37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
P38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
P39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Nota: Preguntas que conforman la dimensión estándares de desempeño extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 25

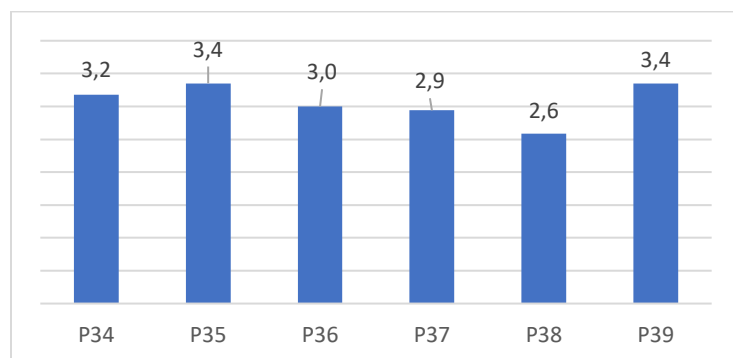
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión estándares de desempeño y su promedio

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO								
	P34	P35	P36	P37	P38	P39	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	3,2	3,4	3,0	2,9	2,6	3,4	18,41	3,07

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión estándares de desempeño.

Figura 11

Promedio por ítem de la dimensión Estándares de Desempeño



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión estándares de desempeño.

Interpretación: como se observa en la figura 15, la P35 y la P39 tienen una puntuación de 3,4/4, la P34 tiene una puntuación de 3,2/4 y la P36 tiene una puntuación de 3,0/4 que según el cuadro de ponderación todas se encuentran en un rango de favorable siendo esto positivo para la empresa.

La P37 tiene una puntuación de 2,9/4 que según el cuadro de ponderación esto equivale a desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Finalmente, para la pregunta negativa P38 la puntuación es de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación equivale a desfavorable, pero por su redacción es positivo para la empresa.

Dimensión Apoyo

Tabla 26

Ítems de la dimensión Apoyo

Ítem	Pregunta
P40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
P41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
P42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
P43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
P44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Nota: Preguntas que conforman la dimensión apoyo extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 27

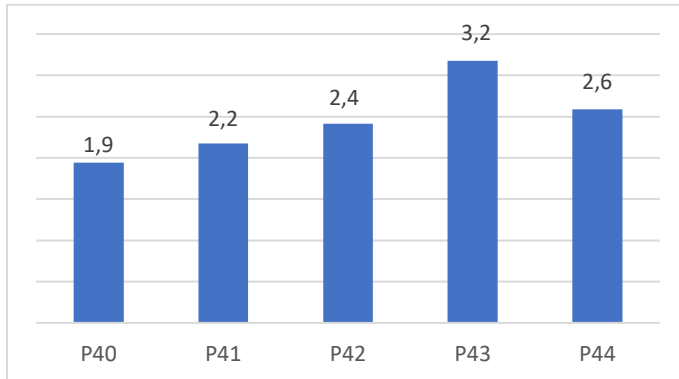
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión apoyo y su promedio

APOYO							
	P40	P41	P42	P43	P44	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	1,9	2,2	2,4	3,2	2,6	12,29	2,46

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión apoyo.

Figura 12

Promedio por ítem de la dimensión Apoyo



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión apoyo.

Interpretación: como se observa en la figura 16 en la P43 la puntuación es de 3,2/4 que según el cuadro de ponderación equivale a favorable siendo esto positivo para la empresa, la P44 tiene una puntuación de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación es desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

La P42 tiene una puntuación de 2,4 y la P1 tiene una puntuación de 2,2/4 que según el cuadro de ponderación es muy desfavorable para la empresa.

Para la pregunta negativa la P40 tiene una puntuación de 1,9/4 que según el cuadro de ponderación es muy desfavorable, pero por su redacción es positivo para la empresa.

Dimensión Conflicto

Tabla 28

Ítems de la dimensión Conflicto

Ítem	Pregunta
P45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
P46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
P47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
P48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
P49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Nota: Preguntas que conforman la dimensión conflicto extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 29

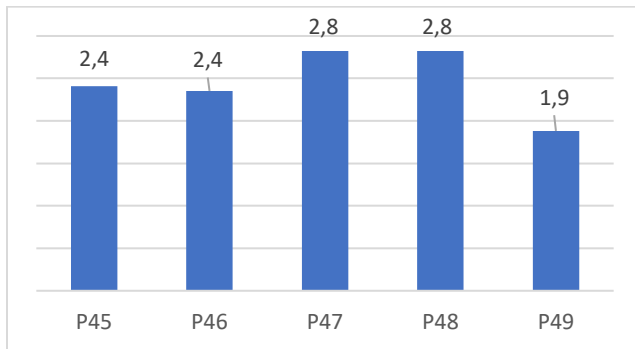
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión conflicto y su promedio

CONFLICTO						
	P45	P46	P47	P48	P49	PROMEDIO
PROMEDIO	2,4	2,4	2,8	2,8	1,9	12,29

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión conflicto.

Figura 13

Promedio por ítem de la dimensión Conflicto



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión conflicto.

Interpretación: en la figura 17 se puede observar que, la P47 y P48 tienen una puntuación de 2,8/4 que según el cuadro de ponderación es desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

La P46 tiene una puntuación de 2,4/4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Para las preguntas negativas, la P45 tiene una puntuación de 2,4 y la P49 tiene una puntuación de 1,9 que según el cuadro de ponderación se encuentran en un rango de muy desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la empresa.

Dimensión Identidad

Tabla 30

Ítems de la dimensión Identidad

Ítem	Pregunta
P50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
P51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
P52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
P53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Nota: Preguntas que conforman la dimensión identidad extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) Se detalla en color rojo las preguntas negativas. Adaptado de Acosta y Venegas (2010)

Tabla 31

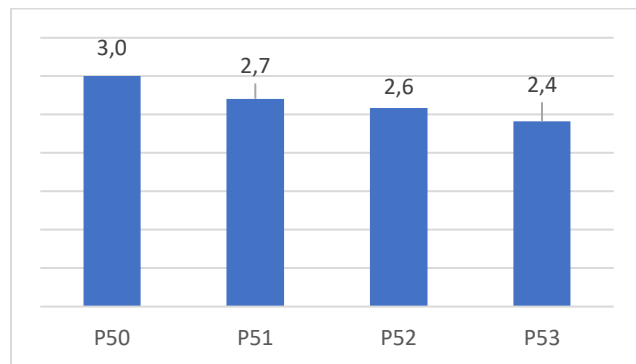
Distribución de la calificación por ítem de la dimensión identidad y su promedio

IDENTIDAD						
	P50	P51	P52	P53	SUMA	PROMEDIO
PROMEDIO	3,0	2,7	2,6	2,4	10,71	2,68

Nota. Se presenta el promedio de cada ítem, así como el promedio general de la dimensión identidad.

Figura 14

Promedio por ítem de la dimensión Identidad



Nota. Se visualizan la media aritmética por ítem, de la dimensión identidad.

Interpretación: cómo se puede observar en la figura 18 la P50 tiene una puntuación de 3,0/4 que según el cuadro de ponderación esto equivale a favorable siendo esto positivo para la empresa.

La P51 tiene una puntuación de 2,7/4 y la P52 tiene una puntuación de 2,6/4 que según el cuadro de ponderación se encuentran en un rango de desfavorable siendo esto negativo para la empresa.

Finalmente, para la pregunta negativa P53 la puntuación es de 2,4 que según el cuadro de ponderación equivale a muy desfavorable, pero por su redacción esto es positivo para la empresa.

2.11.3 Análisis de Resultados Globales

Para realizar el análisis global de resultados, se ha ponderado los mismos con el fin de determinar qué tan favorable o desfavorable perciben los colaboradores cada dimensión. La ponderación tuvo un intervalo de 1 a 4 que se divide en 4 categorías, mismas que son representadas por un color en específico tal como se puede observar en la tabla 32.

Tabla 32

Cuadro de ponderación

Escala	Ponderación
< 2,5	Muy desfavorable
2,5 - 2,9	Desfavorable
3,0 - 3,5	Favorable
3,6 - 4,0	Muy Favorable

Nota. Se presenta la escala de ponderación para los valores resultantes de la media aritmética y general. Adaptado de Acosta y Venegas (2010).

Para analizar el clima organizacional global de la empresa VanService Internacional Cía. Ltda., se ha realizado una tabla que resume las dimensiones y de la misma manera muestra el promedio general de cada una, tal como se observa en la tabla 33.

Tabla 33

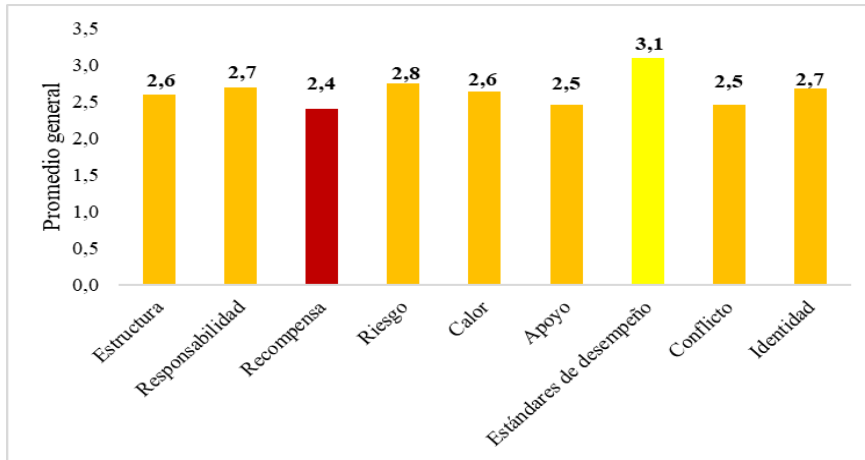
Promedio general por dimensión

Dimensión	Promedio General
Estándares de desempeño	3,1
Riesgo	2,8
Responsabilidad	2,7
Identidad	2,7
Estructura	2,6
Calor	2,6
Apoyo	2,5
Conflicto	2,5
Recompensa	2,4

Nota: se visualiza el promedio general obtenido por cada dimensión.

Figura 15

Promedio general por dimensión



Nota: se visualiza la media general de las dimensiones evaluadas.

Interpretación. Como se puede observar en la figura 19, la dimensión de Estándares de Desempeño tiene un puntaje de 3,1/4 representada por el color amarillo que según la tabla de ponderación equivale a favorable, la dimensión de Riesgo una puntuación de 2,8/4, las dimensiones Responsabilidad e Identidad tienen una puntuación de 2,7/4, las dimensiones de Estructura y Calor poseen una puntuación de 2,6/4 y las dimensiones de Apoyo y Conflicto una puntuación de 2,5/4 estas dimensiones mencionadas anteriormente cuentan con una ponderación desfavorable, representadas por el color naranja a diferencia de la dimensión Recompensa la cual alcanza un puntaje de 2,4/4 representada por el color rojo que equivale a una ponderación muy desfavorable.

En la tabla 34 se puede observar los resultados de cada dimensión de acuerdo la herramienta aplicada, los mismos que se distribuyen según la ponderación obtenida, de la misma manera se incluye una columna que muestra el plan de acción que se recomienda utilizar para cada dimensión, proponiendo planes de mejora para las que se encuentran en una ponderación de muy desfavorable y desfavorable, mientras que, para las dimensiones que se encuentran en una ponderación de muy favorable y favorable se propone planes de reforzamiento.

Tabla 34*Ponderación y propuesta de acción por dimensión*

Escala		Ponderación	Dimensiones según los resultados	Propuesta de acción
< 2,5		Muy desfavorable	Recompensa	Plan de mejora
2,5 - 2,9		Desfavorable	Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto, Identidad.	Plan de mejora
3,0 - 3,5		Favorable	Estándares de desempeño	Plan de reforzamiento
3,6 - 4,0		Muy Favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

Nota: Se expone la ponderación designada a cada dimensión, y la propuesta de acción. Tabla adaptada de Acosta y Venegas (2010)

Como se puede observar en la tabla 31, la dimensión de Recompensa se sitúa en un rango inferior a 2,5 puntos por lo que obtiene una ponderación de muy desfavorable lo cual plantea una necesidad de un plan de mejora; así mismo, se puede observar que las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto e Identidad se sitúan en un rango de 2,5 a 2,9 equivalente a una ponderación de desfavorable para las cuales de igual manera se plantea la necesidad de implementar un plan de mejora.

En relación con la dimensión Estándares de Desempeño se puede observar que la misma se encuentra dentro de un rango de 3,0 a 3,5 equivalente a una ponderación favorable para la cual se plantea necesario un plan de reforzamiento, finalmente cabe recalcar que ninguna dimensión se encuentra en un rango de 3,5 a 4,0 correspondiente a la ponderación de *Muy Favorable*.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este capítulo se presenta la propuesta del plan de acción para la Empresa VanService Internacional Cía. Ltda. Para la elaboración de este, se tomó en cuenta todas las dimensiones que obtuvieron una calificación de muy desfavorable y desfavorable, realizando un análisis de las preguntas y su respectivo puntaje para de esta manera proponer actividades que puedan fortalecer las falencias encontradas en la empresa.

Tabla 35

Plan de acción para la dimensión Estructura

Dimensión y Concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
<p>Estructura</p> <p>Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre.</p>	<p>P1: En esta organización las tareas están claramente definidas.</p> <p>P2: En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.</p> <p>P3: En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.</p> <p>P5: Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización</p> <p>P9: En esta organización se tiene claro a quien reportar.</p>	<p>Estructurar y definir claramente las actividades a realizar dentro de la empresa, así como dar a conocer el personal de la alta gerencia.</p>	<p>Elaborar un manual de funciones donde se especifique las actividades que se debe realizar en cada área de la empresa.</p>	<p>6 meses</p>	<p>-Gerencia -Talento humano</p>	<p>-Diagnóstico de clima organizacion al</p>
	<p>P4: Conozco claramente las políticas de esta organización</p>	<p>Dar a conocer las políticas en las cuales se rige la empresa.</p>	<p>Elaborar un manual de políticas internas y retroalimentar con todos los colaboradores</p>	<p>3 meses</p>		

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de estructura. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 36*Plan de acción para la dimensión Responsabilidad*

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
<i>Responsabilidad</i>						
Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	P15: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma	Enfatizar una filosofía de resolución de problemas eficiente	Realizar talleres de empatía que faciliten el trabajo en equipo para la resolución de problemas.	3 meses	Talento humano	Diagnóstico de clima

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de responsabilidad. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 37

Plan de acción para la dimensión Recompensa

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
<p>Recompensa</p> <p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>	<p>P19: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas</p> <p>P20: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo</p> <p>P22: En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p>	<p>Fomentar la recompensa y reconocimiento al personal de la empresa.</p>	<p>Proponer un plan de incentivos y reconocimientos.</p>	<p>1 año</p>	<p>Gerencia Talento humano</p>	<p>-Diagnóstico de clima organizacional</p> <p>1</p> <p>-Índice de rotación del personal.</p> <p>-</p> <p>Productividad</p> <p>-Encuesta de satisfacción</p>
	<p>P18: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda</p>	<p>Mejorar el sistema de promoción.</p>	<p>-Diseñar un modelo de perfiles por competencias.</p> <p>-Diseñar una política clara de ascensos y promociones.</p>	<p>1 año</p>		
	<p>P23: Cuando cometo un error me sancionan</p>	<p>Reducir el índice de sanciones.</p>	<p>-Realizar talleres de capacitación para los colaboradores en base a las sanciones recibidas.</p>	<p>6 meses</p>		

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de recompensa. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 38*Plan de acción para la dimensión Riesgo*

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Riesgo Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	P28: Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	Incentivar la asunción de riesgos.	-Establecer reuniones para retroalimentación con periodicidad, en las que tanto los colaboradores como los de la alta gerencia puedan opinar y dar sugerencias sobre nuevas ideas, proyectos, productos, etc.	3 meses	-Gerencia -Talento Humano	-Diagnóstico de clima organizacional

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de riesgo. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 39

Plan de acción para la dimensión Calor

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Calor 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.	P29: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.		- Crear espacios como cafeterías, donde tanto los trabajadores como			
	P30: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Mejorar las relaciones entre personal de alta gerencia y colaboradores.	los dirigentes puedan conversar y dar sus opiniones con respecto a lo que está pasando en sus vidas.	1 año	-Gerencia -Talento humano -Jefes de área	-Evaluación 360° -Diagnóstico de clima organizacional.
	P33: Las relaciones Gerencia-Trabajador tienden a ser agradables.		-Fomentar paseos de integración.			

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de calor. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 40*Plan de acción para la dimensión Apoyo*

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
Apoyo Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	P41: En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	Enfatizar una filosofía que se preocupe por el factor humano.	-Aplicar un plan de incentivos y de asensos y promociones.	6 meses	-Talento Humano	-Evaluación 360° -Encuesta de satisfacción laboral
	P44: La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)		-Brindar beneficios sociales como: seguro de salud, formación académica, tickets de descuento.			
	P42: Las personas dentro de esta organización confían una en la otra	Fortalecer la confianza que existe entre compañeros de trabajo.	-Realizar talleres de integración.	1 mes		

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de apoyo. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 41*Plan de acción para la dimensión Conflicto*

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
<p>Conflicto</p> <p>Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.</p>	<p>P46: La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable</p> <p>P47: La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos</p> <p>P48: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes</p>	<p>Estimular las relaciones entre pares y superiores al momento de dar opiniones.</p>	<p>-Crear un buzón de sugerencias, donde cada trabajador pueda comunicar sus inquietudes o sugerencias en base a las situaciones que atraviese la empresa.</p> <p>-Crear talleres de comunicación, y realizar actividades en equipo donde los trabajadores sientan la confianza de expresarse.</p>	<p>1 año</p>	<p>-Gerencia -Jefes de área</p>	<p>- Evaluación 360° - Diagnóstico de clima organizacional</p>

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de conflicto. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

Tabla 42*Plan de acción para la dimensión Identidad*

Dimensión y concepto	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazos	Responsables	Medio de verificación
<i>Identidad</i> Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización	P51: Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	Mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.	Realizar talleres de trabajo en equipo para mejorar el desempeño en los grupos de trabajo. -Realizar una evaluación de desempeño para detectar las falencias.	1 mes	-Talento Humano -Gerencia -Jefes de área	Diagnóstico de clima organizacional Encuesta de satisfacción
	P52: Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía	Fortalecer la lealtad que existe entre el personal de la empresa.	Celebrar eventos relevantes para los colaboradores como: el día del trabajo, navidad, jubilación, etc.	1 año		

Nota: se visualiza el plan de mejora para la dimensión de identidad. Preguntas extraídas del cuestionario de Litwin y Stringer (1968) citado en Acosta y Venegas (2010)

CONCLUSIONES

Una vez analizados distintos artículos de investigación, se concluye que la cultura organizacional está conformada por los supuestos, valores y creencias que los miembros de la organización aceptan y que los vinculan entre sí, y forman parte de su identidad. En esta cultura se detallan las responsabilidades de cada empleado, el propósito del trabajo, cómo debe actuar cuando hay problemas y cómo solucionarlos. Por lo tanto, la cultura organizacional ayuda a evaluar el comportamiento de los miembros de la empresa para contribuir a mejorar el desempeño de la empresa y por ende la productividad y eficiencia de la organización.

La cultura organizacional se caracteriza por manifiestos de manera universal con elementos como su filosofía, misión, visión, valores, ambiente laboral, sentido de identidad, normas y lineamientos, entre otros, también se desarrollan características propias a cada empresa con base a sus objetivos particulares.

Existen diversos autores que han hablado sobre instrumentos para estimar la cultura organizacional dentro de las empresas, los más comunes se realizan a través de cuestionarios, y se representan en diagramas, que clasifican los resultados de dimensiones, de acuerdo con la realidad de cada institución. Dentro de esta categoría se encuentran herramientas como las de Denison, Inventario de Cultura Organizacional (OCI) e Instrumento de Evaluación de Cultura organizacional por sus siglas en inglés (OCAI).

Por otro lado, el clima organizacional es uno de los elementos claves para el desarrollo empresarial, mientras más positivo sea el clima dentro de las organizaciones, será un eje motivador para la realización de actividades, generando un vínculo en el que tanto el trabajador y la empresa obtiene beneficios. Existen diversos factores que pueden afectar el clima de una organización, éstos se relacionan con el ambiente y los procesos de la empresa; por esta razón, es importante que se conozca el comportamiento de estas; y la forma en cómo influyen en los colaboradores, y así tomar decisiones más acertadas. Para estimar el clima organizacional también se ocupan cuestionarios, dentro de las propuestas más utilizadas se encuentran Pritchard y Karasick, Litwin y Stringer y Likert. Además, según las características que tenga el sistema organizacional, esto derivará en un clima organizacional concreto, repercutiendo en las motivaciones de los trabajadores de la empresa y sobre su modo de actuar. Es por ello por lo que el comportamiento

de los trabajadores es el desencadenante de que se produzcan consecuencias positivas o negativas en la convivencia de las empresas.

Finalmente, el clima organizacional tiene una relevante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización. Aquí el clima laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Con respecto al diagnóstico de cultura organizacional, se utilizó el cuestionario de Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), cuya elaboración es de Cameron & Quinn. La población aplicada fue de 17 colaboradores, que corresponde a toda la familia VanService Internacional Cía. Ltda. Para el desarrollo de esta aplicación, primeramente, se tuvo que hacer las encuestas a lo que correspondía con el departamento de ventas y administrativo, ya que estos colaboradores permanecen en la oficina, posteriormente se realizó las encuestas al departamento de operaciones, donde se les explico como debían llenar la encuesta. Los datos fueron tabulados a través de Microsoft Excel, donde se pudo concluir que el tipo de cultura actual de la empresa VanService es de tipo mercado, que quiere decir que predomina la competitividad y se basan en obtener los mejores resultados, sin embargo, los colaboradores prefieren una cultura tipo clan, es decir que la empresa cuente con un ambiente mucho más familiar.

En lo que comprende al diagnóstico de clima organizacional se realizó con la herramienta de Litwin & Stringer puesto que el mismo se adapta a la realidad de la empresa, los resultados obtenidos con respecto a la dimensión recompensa obtuvo un promedio inferior a 2,5 lo que equivale a una ponderación de muy desfavorable debido a que según la percepción que tienen los colaboradores dentro de la organización el tema de la recompensa y los reconocimientos por el trabajo realizado es escasa, en cuanto a la dimensión estructura obtuvo un promedio de 2,6 que equivale a una ponderación de desfavorable esto debido a que dentro de la organización no se tiene claro las actividades que se deben realizar de acuerdo a el área a la que corresponden cada uno de los colaboradores.

En el mismo contexto esta la dimensión responsabilidad con un promedio de 2,7 que equivale a una ponderación de desfavorable lo cual se da por que en la empresa no se les ha brindado a los colaboradores la autonomía de poder tomar las decisiones por ellos mismos en

cuanto a lo que tiene que ver con las actividades que les corresponde realizar en caso de presentarse algún tipo de problema, continuando con la dimensión de riesgo con un promedio de 2,8 que equivale a desfavorable esto se da porque según la percepción de los trabajadores la gerencia no se arriesga por una buena idea disminuyendo la oportunidad de alcanzar nuevos objetivos en pro de la empresa.

Lo que corresponde a la dimensión calor, obtuvo un promedio de 2,64, que equivale a una ponderación desfavorable debido a la falta de compañerismo y la relación existente entre ellos en su entorno laboral para así evitar posibles tensiones, la relación entre colaboradores y jefes debe mejorar dando paso a un mejor ambiente de trabajo. En cuanto a la dimensión apoyo se obtuvo un promedio de 2,46 lo que equivale a una ponderación muy desfavorable, esta indica que existe ausencia de apoyo en el área de labores difíciles, carecen de sentir la necesidad de preocuparse los unos por otros, contando con una filosofía en la que no se prioriza el factor humano.

Por otro lado, la dimensión conflicto presenta una ponderación de 2,46 siendo muy desfavorable, lo que demuestra que no existe un espacio de discusiones abiertas disminuyendo la disposición de los colaboradores en expresar ideas, no existe buena resolución de falencias entre departamentos. Por último, la dimensión identidad tiene un promedio de 2,68 siendo desfavorable, dando a reflejar que el equipo de trabajo de una manera u otra no está satisfecho de ser miembro de la organización.

RECOMENDACIONES

A continuación, presentamos algunas recomendaciones para VanService Internacional Cía. Ltda.

Los resultados en cuanto a la cultura actual y preferida de la empresa fueron de tipo mercado y clan respectivamente por lo que se recomienda tomar en cuenta las preferencias de los colaboradores para de esta manera actuar en la mejora del ambiente de la empresa.

Poner en marcha el plan de acción de clima propuesto, tomando en cuenta cada una de las actividades planteadas procurando cumplir la mayoría de estas, las mismas servirán de ayuda para mejorar el funcionamiento de las áreas en las que existen falencias.

Realizar un diagnóstico de clima laboral cada año, para de esta manera estar al tanto de cuál es la percepción que tienen los colaboradores del manejo de la empresa por parte de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Armas, I. (2017). *Una mirada de la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad de las organizaciones en el contexto global*. Revista de investigación Sigma, 4(1).
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Núñez. (2018). *Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional*. Revista empresarial, 46, 12-13. Obtenido de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/138/140>
- Carillo, A. (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. Ciencias Administrativas, 8, 661-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>
- Carillo, D., Cortez, J., Palma, K., & Sánchez, M. (2018). *Análisis de clima organizacional en empresas de servicios turísticos: Caso empresa de Restauración*. Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 5. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1545>
- Carillo, M., Vallejo, A., Ramos, V., & Laborde, Z. (2019). *Organizational Culture and Innovation in the Companies*. revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 8(2). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/367/3671491004/index.html>
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGrawHill.
- Contreras, A. (2018). *Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional*. Revista de investigación Sigma, 5(1), 59-86. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2019). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

- Cuerdo, A., & Bonavía, T. (2017). *Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia*. *ensamio y Gestión*, 42, 232-257. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.42.10475>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Dávila, D., Escobar, A., & Uribe, A. (2012). *El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI*. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1512>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 663-677. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1). doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- García, C. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador*. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v7i1.781>
- García, M., Hernández, T., González, E., & Polo, S. (s.f.). *Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en empresas de servicios*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37-48. Obtenido de https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-2017-4.pdf
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). *La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de*

- Colombia. Información tecnológica, 29(6). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Pensamiento & Gestión, 46, 11-47. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Moncayo, D., Andino, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de un empresa*. Revista Contribuciones a la Economía, 1. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Muñoz, O., & Monroy, R. (2013). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. Cuadernos de Administración, 26(47). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-47.coep>
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción*. Revista Científica Ecociencia, 6(1), 1-24. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Hernández, C. (2019). *La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones*. Revista San Gregorio, 35. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Paredes, P., Martínez, J., & Burgos, K. (2021). *Responsabilidad Social Empresarial y Clima Organizacional en las PYMES de Guayaquil*. Revista Gobierno y Gestión Pública, 8(1), 10-25. doi:<https://doi.org/10.24265/igpp.2021.v8n1.02>
- Patlán, J. (2019). *Medición de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas*. XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Información, 1. Obtenido de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2019/medicion.pdf>
- Pazmay, S., & Lima, D. (2020). *Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC*. Revista PODIUM, (37), 15-26. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Piligua, C., & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. Cuadernos Latinoamericanos de

- Administración,15(28),. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Quispe, W., Espinoza, B., Atahúaman, S., Chávez, E., & Paricahua, J. (2017). *Manejo de conflictos en el clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios*. Revista Ceprosimad, 5(1), 20-29. Obtenido de <https://www.journal.ceprosimad.com/index.php/ceprosimad/article/view/41>
- Ramírez, E., & Dávila, E. (2019). *Validación de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional en mipymes*. Psicología del Caribe, 22-44. doi:10.14482/psdc.35.4.658.001
- Rivera, D., Carillo, S., Forgiony, j., Nuván, i., & Roza, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista ESPACIOS, 39(22). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). *Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los*. Revista ESPACIOS, 39(19). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
- Rojas, C., Pacheco, C., Niebles, L., Hernández, H., & Niebles, W. (2020). *Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana*. Revista ESPACIOS, 41(36). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p09.pdf>
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 8(2). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007
- Sarria, Y. (2021). *Los conflictos empresariales y el clima organizacional*. E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 52-63. doi:<https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id92>
- Silva, J. (2016). *La cultura de la organización, factor de crecimiento empresarial*. Socioeconomía y empresa, 4(2), 45-49. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1382>

Teles, L., Alvez, D., Giuliani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional. *IVENIO*, 101.

Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., & Quiroz, E. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*. *Suma Psicológica*, 27(1). doi:<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

ANEXOS

Anexo 1

Carta de aprobación de herramienta de medición de cultura organizacional



Cuenca, 2 de mayo de 2022

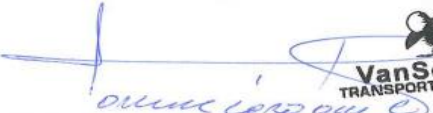
Señoritas. -

Jahel Yulieth Granados Arciniegas y Karen Dayanna Rodas Choco

De mi consideración.

Yo, Jaime Bolívar Córdova Cedillo, en calidad de Gerente General de la compañía de transporte turístico Vanservice Internacional Cia. Ltda. he aprobado la aplicación de la herramienta de diagnóstico de Cultura Organizacional "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) desarrollada por Cameron y Quinn (2006); desde el miércoles 4 de mayo hasta el viernes 13 de mayo del presente año.

Sin otro particular, suscribo.



Sr. JAIME CORDOVA C

GERENTE GENERAL

VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA



Transfer In-Out - City tour - City tour panorámico - Giras vacacionales dentro y fuera del país
Autos - Furgonetas - Buses y busetas del año - Capacidad 3-15-20-30-45 pasajeros



Pasaje San Marcos, Villa N. 62 - Teléfonos: 288 8298 - 288 5404 - 281 6409 - Telefax: 281 3528 / Celular: 09 977 9476
www.vanservice.com.ec - ventas@vanservice.com.ec
CUENCA - ECUADOR

Anexo 2

Carta de aprobación de herramienta de medición de clima organizacional



Cuenca, 13 de junio de 2022

Señoritas. -

Jahel Yulieth Granados Arciniegas y Karen Dayanna Rodas Choco

De mi consideración.

Yo, Jaime Bolívar Córdova Cedillo, en calidad de Gerente General de la compañía de transporte turístico VanService Internacional Cía. Ltda. he aprobado la aplicación de la herramienta de medición de Clima Organizacional desarrollada por Litwin y Stringer (1968); desde el miércoles 15 de junio hasta el viernes 24 de junio del presente año.

Sin otro particular, suscribo.



Sr. JAIME CORDOVA C

GERENTE GENERAL

VANSERVICE INTERNACIONAL CIA. LTDA



Transfer In-Out - City tour - City tour panorámico - Giras vacacionales dentro y fuera del país
Autos - Furgonetas - Buses y busetas del año - Capacidad 3-15-20-30-45 pasajeros



Pasaje San Marcos, Villa N. 62 - Teléfonos: 288 8298 - 288 5404 - 281 6409 - Telefax: 281 3528 / Celular: 09 977 9476
www.vanservice.com.ec - ventas@vanservice.com.ec
CUENCA - ECUADOR

Anexo 3

Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional

CUESTIONARIO DE DIANÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo.

Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL		

2	Estilo de Liderazgo	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación,		

Anexo 4

Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional (continuación)

	organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL		

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

4	Unión de la Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL		

Anexo 5

Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional (continuación)

5	Énfasis Estratégico	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL		

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL		

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

Anexo 6

Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional

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

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

Anexo 7

Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional (continuación)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				

Anexo 8

Cuestionario de diagnóstico de clima organizacional (continuación)

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

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