



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL PARA
UN BAR RESTAURANTE DE LA CIUDAD DE
CUENCA Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE
ACCIÓN**

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

Autor:

Herrera Domínguez José Antonio

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca-Ecuador

2023

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas las personas que hicieron posible esto y que día a día han sido y se han convertido en un pilar muy importante y fundamental en mi crecimiento personal, a mi familia en especial a mis padres Andrés y Roxana por siempre estar y brindarme todo su apoyo desde el primer día, a mi esposa Erika y a mi hijo Matías que son el motor que me inspira a superarme y convertirme en una mejor persona cada día.

José Herrera

AGRADECIMIENTO

Primero quiero empezar agradeciendo a Dios por guiarme siempre al camino de la responsabilidad y por darme la oportunidad de poder convertirme en un profesional.

A mis padres Andrés y Roxana por formarme y enseñarme siempre a cumplir mis sueños, y por ser un apoyo incondicional en todo este trayecto, ya que sin su ellos nada de esto hubiera sido posible.

A mi esposa Erika por estar presente y darme todo su apoyo siempre con una sonrisa y por formar parte de los momentos más importantes de mi vida
A mi hijo Matías por motivarme a ser mejor cada día.

Y a toda mi familia y personas que de alguna forma me han apoyado en la realización de esta trabajo.

José Herrera

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Anexos	vii
Resumen:	viii
Abstract:	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	3
Introducción.....	3
1.1. Clima organizacional.....	3
1.1.1. Revisión conceptual del clima organizacional.....	4
1.1.2. Importancia del análisis de clima organizacional	6
1.2. Orientaciones para la gestión del clima organizacional	8
1.2.1. Dimensiones del clima organizacional	9
1.3. Herramientas para la medición del clima organizacional.....	11
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	13
2.1. Contexto del trabajo	13
2.2. Tipo de estudio	14
2.3. Método.....	14
2.4. Enfoque.....	15
2.5. Técnicas e instrumentos	15
2.6. Procedimiento.....	16
CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
Introducción.....	18
3.1. Resultados.....	18
3.1.1. Dimensión estructura	18
3.1.2. Dimensión responsabilidad.....	20
3.1.3. Dimensión recompensa.....	21
3.1.4. Dimensión riesgo	22

3.1.5. Dimensión calor	23
3.1.6. Dimensión estándares de desempeño	24
3.1.7. Dimensión apoyo	25
3.1.8. Dimensión conflicto.....	26
3.1.9. Dimensión identidad	27
3.1.10. Análisis global	28
CAPÍTULO IV PLAN DE ACCIÓN	30
Introducción.....	30
4.1. Consideraciones para el plan de acción.....	30
4.2. Desarrollo del plan de mejora.....	31
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	43

Índice de Figuras

Figura 1 Dimensión estructura	19
Figura 2 Dimensión responsabilidad	20
Figura 3 Dimensión recompensa	21
Figura 4 Dimensión riesgo	22
Figura 5 Dimensión calor	23
Figura 6 Dimensión estándares de desempeño.....	24
Figura 7 Dimensión apoyo	25
Figura 8 Dimensión conflicto	26
Figura 9 Dimensión identidad	27
Figura 10 Resultados globales.....	29

Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional según autores	9
Tabla 2 Distribución de reactivos cuestionario Litwin y Stringer	15
Tabla 3 Puntuación del cuestionario Litwin y Stringer	17
Tabla 4 Escala de interpretación.....	18
Tabla 5 Escala de interpretación para el análisis global	28
Tabla 6 Resultados globales	28
Tabla 7 Ponderación para el plan de acción	30
Tabla 8 Plan de mejora dimensión responsabilidad	32
Tabla 9 Plan de mejora dimensión riesgo.....	34

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	43
---	----

Resumen:

El presente estudio se direccionó a diagnosticar el clima organizacional para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y una propuesta de plan de acción, para ello la investigación se fundamentó en los postulados de Litwin y Stringer por lo que a través un cuestionario se valoraron nueve dimensiones de la empresa: estructura, recompensa, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto, identidad, responsabilidad y riesgo. El levantamiento de información se realizó con 26 colaboradores que participaron de forma voluntaria, obteniéndose como resultados que las dimensiones responsabilidad y riesgo fueron valoradas como desfavorables por lo que se desarrolló un plan de acción enfocado en mejorar dichos aspectos a través de acciones viables para el mejoramiento del clima laboral.

Palabras clave: Litwin y Stringer, clima organizacional, colaboradores, diagnóstico, dimensión, plan de acción, planificación.

Abstract:

The present study was directed to diagnose the organizational climate for a bar-restaurant in Cuenca and a proposal for an action plan. This research was based on the postulates of Litwin and Stringer, so through a questionnaire nine dimensions of the company: structure, reward, heat, performance standards, support, conflict, identity, responsibility and risk were valued. The information gathering was carried out with 26 collaborators who participated voluntarily, obtaining as results that the responsibility and risk dimensions were valued as unfavorable. For which, an action plan focused on improving these aspects was developed through viable actions for improvement of the work environment.

Keywords: Litwin and Stringer, action plan, collaborators, diagnosis, dimension, organizational climate, planning.



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

La gestión de talento humano en las empresas, es considerado un aspecto de gran relevancia, sobre todo en los últimos años, pues se ha determinado que su gestión repercute de forma positiva o negativa en la organización. Tal situación se comprende en cuanto el desarrollo de una empresa y su competitividad, dependen, en gran medida, de las capacidades y competencias de sus colaboradores, pues son estas las que hacen de que una organización sea capaz de adaptarse, innovar, crear y dar solución a los problemas a los que se enfrenta, además de plantea nuevas estrategias y planes para mejorar.

Ante ello, son diversos los criterios de los investigadores, que consideran a la dirección del talento humano, como una acción estratégica y su gestión efectiva se convierte en una ventaja competitiva en tanto reflejará un adecuado funcionamiento de la empresa. Es en esta dinámica que se presenta el clima laboral como un elemento capaz de repercutir en el desempeño de los colaboradores y por ende en la productividad de la organización.

El clima laboral se conforma por aspectos relativos a la empresa y que tienen repercusión en el comportamiento de los individuos, así como en su manera de percibirla, por lo que son capaces de influir de manera positiva o negativa en el rendimiento y productividad.

Se comprende entonces que un clima positivo o favorable, contribuirá en el logro de los objetivos de la empresa pues se asume que los colaboradores se sienten identificados con la misma y con sus planteamientos, además poseen pertenencia hacia la organización y son fieles con esta. Por otra parte, al encontrarse con un clima negativo o desfavorable, los colaboradores no se sentirán identificados con la compañía y el entorno laboral se caracterizará por ser conflictivo y con un menor rendimiento de los empleados.

Es de esta forma, que se destaca la importancia de la gestión del talento humano, tomando en cuenta sus condiciones y ambiente laboral, así como otros aspectos relativos al mismo tales como seguridad, cooperación, comunicación, autonomía, reconocimiento, capacitación, por mencionar algunos. Estas son las llamadas dimensiones que muchos investigadores plantean para el diagnóstico del clima y cuya medición se realiza por medio de instrumentos previamente diseñados como cuestionarios.

Considerando lo expuesto se ha tomado como modelo de aplicación el cuestionario de Litwin y Stringer para el diagnóstico del clima organizacional, el cual plantea la comprensión conductual de las personas que colaboran en una empresa por medio de 9 dimensiones: estructura, recompensa, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto, identidad, responsabilidad y riesgo

Es así que la presente investigación se plantea con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y a partir de ello realizar una propuesta de plan de acción, considerando que el problema se centra en que la empresa actualmente no cuenta con un diagnóstico de clima laboral y que, con la experiencia de la pandemia, el personal ha enfrentado diferentes situaciones que repercuten en su desempeño y por ende en la organización.

Es así, que el estudio se conforma por tres capítulos, en el primero se realiza una revisión bibliográfica y documental de aquellos aspectos teóricos y conceptuales que respaldan la investigación y que sirven para la comprensión de la temática analizada. En el segundo capítulo se trata el aspecto metodológico en el que se profundiza respecto al uso del cuestionario de Litwin y Stringer, métodos, población, muestra y otras consideraciones al momento del levantamiento de información y el procesamiento de datos.

En el capítulo 3 se realiza la presentación de los resultados por cada una de las dimensiones, así como un análisis global para obtener una visión general de la empresa y en base a ello, en el capítulo 4 desarrollar la propuesta y plan de acción para el bar restaurante y posterior a ello presentar las conclusiones además de exponerse las principales recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

Introducción

En este apartado se presenta el fundamento teórico que respalda el tema de estudio, por lo que se realiza una revisión de las definiciones de clima organizacional, se aborda su importancia para la empresa, además de revisar las dimensiones y herramientas para el diagnóstico. Estos aspectos son de gran interés para el desarrollo investigativo en cuanto se analizan los postulados de Litwin y Stringer que son la base de este estudio.

1.1. Clima organizacional

El clima laboral es en la actualidad un factor muy relevante en el contexto de las empresas, por lo que indagar en su proceso y analizarlo como indicador, repercute en la forma en la que se gestiona uno de los elementos más representativos dentro de la entidad, el talento humano. Es por ello que, en un primer momento se procura reconocer la diferencia entre clima y cultura, pues pese a que son semejantes por estar relacionados en los aspectos comportamentales de los colaboradores y repercutir en los niveles de productividad de la empresa, poseen características particulares (Calderón y Castaño, 2005).

En tal sentido, Ramos y Tejera (2017), y González et al (2015) mencionan que el clima realiza gestión sobre aspectos que se pueden tangibilizar tales como las políticas, prácticas o procesos; la cultura trabaja con factores que no son tangibles como las creencias, los valores, opiniones, percepciones.

En esta misma tendencia de proposiciones, Salazar et al (2009) explican que el clima indaga en la percepción de los colaboradores respecto a diferentes aspectos entre los que figuran el entorno físico, las condiciones de estructura, el ambiente social, factores personales y el comportamiento de la organización. Todos estos elementos influyen en la cultura de la empresa, constituyendo los factores intangibles que se mencionaron previamente.

Por lo mismo, es importante hacer mención que, en la actual investigación, el enfoque será particularmente en el abordaje del clima organizacional. Así se procede a

exponer algunos de los elementos que se deben tener presentes en su diagnóstico. Además de casos de referencia como el llevado a cabo por Serrano y Portalanza (2014) en Colombia, quienes pudieron identificar que, un clima laboral adecuado incrementa la productividad, genera que se disminuya la tasa de ausentismo, reduce los costos y mejora considerablemente el desempeño de los colaboradores. A ello, Segredo (2013) agrega que a más se impactar en un mejoramiento de la productividad, promueve la mejora continua y la transformación organizacional.

En cambio, Marchant (2006) considera que, al obtener un margen más satisfactorio en la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral, el porcentaje de conductas funcionales será más alto. Es así como se identifica otro aspecto de relevancia que también tiene un rol esencial en el clima organizacional, la motivación; pues esta deriva en estímulos que pueden desarrollar o potenciar un mayor interés por colaborar y mejorar la productividad en un adecuado ambiente de trabajo (Fiallo et al, 2015; Ortiz y Cruz, 2008).

Además, se presentan diferentes componentes de satisfacción que se abordan en el clima organizacional como la adaptabilidad, incorporación, entre otros comportamientos constructivos como lo indica Fiallo et al (2015). Pero también se presentan emociones psicológicas entre las que Sandoval (2004) menciona: miedo, inseguridad, desconfianza en el ambiente laboral que pueden repercutir en las relaciones entre compañeros provocando conflictos y pérdidas.

Ante lo expuesto, es posible indicar que el clima organizacional favorable repercute de forma positiva en el logro de los objetivos de la empresa en cuanto los colaboradores llegan a involucrarse con la misma, desarrollando pertenencia hacia esta; pero un clima desfavorable o negativo deriva en un entorno conflictivo, con problemas de rendimiento del personal, inasistencias y falta de eficacia en el desarrollo de las actividades, por lo que se deteriora el ambiente laboral.

1.1.1. Revisión conceptual del clima organizacional

También es importante tener presente que se presentan múltiples criterios respecto al concepto de clima organizacional, pues son diversos los autores que han aportado en su definición. Estos aportes se constituyen en consideraciones importantes que han permitido la contemplación del clima organizacional desde una perspectiva de factores

que lo conforma y a partir de los cuales es posible tener un mejor diagnóstico del mismo. Así se tienen diferentes propuestas por lo que se requiere de una breve revisión conceptual de clima organizacional desde los postulados de los principales autores que han aportado en su estudio. Para ello se partirá de los planteamientos de Litwin y Stringer (1978) quienes lo conciben como un conjunto de propiedades del entorno laboral que se pueden medir, las cuales se perciben de forma directa o indirecta por los colaboradores de la empresa y que son capaces de influir en sus condiciones motivacionales y comportamentales.

Litwin y Stringer (1978) sugirieron elementos relevantes relativos a la conducta de las personas que forman parte de una empresa a partir de dos variables esenciales tales como la motivación y el clima. Así procuraron la descripción de los aspectos que determinan las situaciones y ambientes que repercuten en el comportamiento y en la percepción de los colaboradores. También han afirmado que la creación de distintos tipos de clima organizacional dependerá del tipo de liderazgo que rija en la empresa, además de los elementos que componen la motivación, el desempeño y la satisfacción, lo que deriva en modificaciones que podrían ser sólidas en los rasgos de personalidad.

Por su parte, Arancibia y Marchant (2007) consideraron que el clima de una empresa se remite a una variable, esta posee una función específica, la de mediar. El proceso de mediación ocurre entre la estructura, los procedimientos, metas y objetivos de la organización, también incluye a los colaboradores, su comportamiento, desempeño y actuación. Por ello, el clima laboral se puede construir a partir de elementos externos a la organización, es decir con el aporte de las variables económicas, sociales, políticas, etc., pero también con los mecanismos internos que la conforman como su estructura, estrategias comerciales, etc.

En cambio, Chiavenato (2007) considera al clima laboral como un sentimiento que se transmite por el entorno de trabajo; este tiene relación con la manera en la que las personas interactúan, la forma en la que se tratan, la manera en la que se da atención al cliente, las relaciones con proveedores, etc. También sugiere que el clima posee una íntima relación con la motivación, por lo que, si los trabajadores están motivados, el clima de la empresa será mejor, satisfactorio y caracterizado por la cooperación, el esfuerzo y la dedicación.

Sin embargo, cuando la motivación es baja, el clima tendrá una tendencia hacia la baja o una percepción de insatisfacción, siendo evidente en los colaboradores conductas de desinterés, poca colaboración, menos dedicación, descuido, apatía, etc. En estas condiciones de desmotivación, también pueden desarrollarse situaciones extremas en las que podría haber conductas agresivas, tumultos, inconformidad, desconcierto, etc., ocasionando que los trabajadores desafíen a la empresa (Chiavenato, 2007).

En torno a lo expuesto, García (2009) agrega que el clima de una organización surge con la premisa de que el ser humano se desarrolla y convive en entornos complicados y a su vez caracterizados por el dinamismo, esto en tanto las empresas se componen por individuos, agrupaciones y colectividades con conductas diferentes que repercuten en el ambiente laboral.

Otro aporte importante es del Guízar (2013) pues expone los elementos y estructuras de la organización que derivan en un clima específico a partir de la percepción de sus integrantes. Indica además, que el clima, resultado de las percepciones, promueve comportamientos particulares en las personas, los mismos que repercuten en la empresa. Mientras que, Maldonado (2017) considera al clima laboral como la conjunción de particularidades o cualidades que son prácticamente permanentes en un entorno de trabajo específico y que se perciben, sienten o experimentan por los colaboradores y que además influyen en sus comportamientos.

En concordancia con lo presentado, se puede plantear, que el clima de una empresa se conforma por las percepciones de quienes la conforman, a esto se suman las características que la representan y que repercuten en su comportamiento. Por lo mismo, el clima laboral podría influenciarse de los factores o condiciones internos o externos que interaccionan de acuerdo al entorno y realidad de los trabajadores de la organización. Así se puede comprender que la importancia y necesidad de medir, y en ocasiones intervenir en el ambiente laboral para que este recupere su equilibrio, asegurándose de esta forma el bienestar de los trabajadores y a su vez el desarrollo de sus funciones con calidad y eficiencia.

1.1.2. Importancia del análisis de clima organizacional

Por lo tanto, resulta muy importante el que se puedan identificar las necesidades y requerimientos que los colaboradores poseen en la empresa, ya sea para el cumplimiento

de sus actividades, para con sus superiores o compañeros, e incluso a nivel personal, y es que todos estos son aspectos relevantes, que deben mantenerse en equilibrio, en tanto aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a su mejor desempeño en términos de productividad y gestión. Es justamente por lo expuesto que se precisa abordar los postulados de Brunet (2011) respecto a los argumentos necesarios para analizar el clima laboral, los que se exponen a continuación:

- Las variables del clima de las organizaciones también son bases importantes para los sistemas de calidad.
- El clima de una organización refleja sus valores culturales.
- El desempeño de una organización tiene influencia directa por factores provenientes del clima.
- El clima de la organización repercute en su desarrollo y en cómo esta se adapta al entorno externo, es decir ante la competencia.

Es así como Drucker (2013) y, Bonilla y Jiménez (2016) se remiten a destacar la importancia del clima para una organización, así como mantener a los trabajadores estables, pues su repercusión, como se ha evidenciado es a nivel productivo, esto equivale a ventajas para la empresa. Reconocen también la necesidad de mantener una adecuada comunicación pues es un factor clave para el relacionamiento de los individuos.

Entonces, en este punto, al situar la investigación en la realidad actual, se puede aludir que el desarrollo a nivel económico, financiero, tecnológico, científico, etc., ha derivado en que el mundo se convierta en un entorno de tamaño relativamente pequeño, próximo y altamente competitivo, por lo mismo las empresas han debido adaptarse a los cambios continuos y atravesar procesos de reinención, volviéndose versátiles y flexibles con la finalidad de continuar en el mercado y seguir siendo competitivas.

Es por ello, que, en su interés de mantenerse a la vanguardia, también realizan gestiones del clima organizacional como una de las acciones estratégicas de gestión como lo sugiere Chávez (2013). Inclusive con la llegada de la pandemia, se pudo evidenciar que las organizaciones tomaron medidas muy enérgicas y radicales en su afán de no perecer ante la crisis, y es que la afectación fue tal que muchas de las empresas debieron despedir a un gran porcentaje de su personal o realizar ajustes de salarios o beneficios, e incluso adaptar procesos como el teletrabajo, incorporar servicios como la venta de productos y/o servicios por medios de plataformas digitales, etc. Todas estas acciones

indudablemente afectaron a los individuos a nivel laboral y personal, despertando la necesidad de un diagnóstico de clima organizacional. Esta acción como lo explica Weller (2020) ayudará a la organización en la recuperación de su productividad una vez que se identifiquen aquellos aspectos a mejorar, pues una empresa con un talento humano fortalecido, sólido, comprometido, motivado, satisfecho y responsable, actuará a favor de las metas de la misma.

1.2. Orientaciones para la gestión del clima organizacional

Las orientaciones se refieren a las directrices que se deben seguir para obtener como resultado de la gestión del clima organización, información, procesos u objetivos que se relacionan con una investigación detallada del ambiente de trabajo. Se precisa indicar que los responsables de dicha gestión, son particularmente los representantes de talento humano en coordinación con la dirección de la empresa.

En relación a ello, Marchant (2006) menciona que la gestión de clima de una organización se compara con una maquinaria, la cual, para funcionar, necesita de engranajes, por lo que si están desgastados no podrá seguir funcionando. Así mismo funcionan las empresas, ya que, si sus colaboradores que son los engranajes, no están satisfechos en el entorno laboral, no podrán desarrollar sus actividades productivamente y con eficiencia, por lo que claramente se requerirá de una gestión sistemática del clima organizacional.

Es así como Cárdenas et al (2009) refieren el diagnóstico del clima laboral, entendida esta como la evaluación de la percepción de los colaboradores tanto a nivel interno como externo de la empresa. El diagnóstico puede llevarse a cabo por medio de la aplicación de distintas propuestas de modelos y estrategias para intervenir. Al respecto, García (2009) ha mencionado la existencia de diversas técnicas para la gestión del clima organizacional, llevando a cabo a través de herramientas que permiten la identificación y el análisis formal e informal de las conductas, percepción y actitud de los trabajadores; estos métodos pueden variar dependiendo del tipo de organización y sus procedimientos.

Por lo tanto, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional, se necesitan identificar los aspectos que se requieren valorar, además de establecer cómo hacerlo, qué información resultante se va dar a conocer, a quién o quiénes se los comunicará y cómo se lo realizará. Es por ello que se disponen de distintos recursos metodológicos de

investigación entre los que registran la entrevista, grupo focal, encuesta, observación, etc., orientados a identificar las falencias o deficiencias en las dimensiones del clima que se analicen.

En concordancia con lo planteado, se indica que para la adecuada gestión del clima organizacional se requieren de diferentes procedimientos. Por lo tanto, se parte de la comprensión de cómo perciben el clima los colaboradores, para lo cual se deberá llevar a cabo un estudio de las dimensiones a evaluar. Luego se realiza la medición cuantitativa y cualitativa para el reconocimiento de los aspectos críticos en los que se deberán llevar a cabo diseños de planes de acción o refuerzo ya sea a corto, medio o largo plazo. Como acción final, se requiere la definición de los indicadores de gestión para poder valorar la efectividad de las acciones propuestas.

1.2.1. Dimensiones del clima organizacional

La percepción que una persona pueda tener, se sustenta en distintas condiciones de tipo subjetivo, así como en aspectos propios de la organización, es por lo cual, los investigadores del clima organizacional no han definido criterios para estandarizar sus variables. Por tal motivo, se pueden encontrar distintas propuestas con diversidad de cuestionarios y dimensiones para evaluar, algunos de ellos se han sintetizado en la tabla 1 de acuerdo con sus autores.

Tabla 1

Dimensiones del clima organizacional según autores

Autor	Objetivo	Dimensiones
Litwin y Stringer, 1968	Caracterizar a los individuos respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto.
Schneider y Barlett, 1968	Diseñar un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo de la dirección, interés por nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional.
Friedlander y Margulies, 1969	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores en la satisfacción en el trabajo.	Empeño, Obstáculos, Intimidación, Espíritu de trabajo, Actitud, Acento puesto sobre la producción, Confianza y Consideración.
Pritchard y Karasich, 1973	Evaluar la relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía, conflicto con la cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo.

Moos, 1974	Diseñar un instrumento para medir el clima organizacional en cualquier tipo de organización.	Implicación, apoyo, tarea, claridad, innovación, cohesión, autonomía, presión, control, confort.
Downey et al., 1974	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del sujeto y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones, calidez, riesgo, apertura, recompensa, estructura.
Gawin, 1975	Evaluar relaciones entre percepciones del ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional, Obstáculo, Recompensa, Confianza y consideración de parte de los administrativos, riesgos y desafíos.
Sims y Lafollette, 1975	Relacionar el clima organizacional y la satisfacción.	Presión del trabajo y estándares, tono de afecto a la dirección y/o organización, riesgo en la toma de decisiones, política de claridad de promoción, apertura de la comunicación ascendente, tono de afecto hacia otra gente en la empresa.
Méndez, 2006	Diseñar un instrumento de clima organizacional para universidades y en el sector productivo de Colombia.	Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control.
Toro, 2009	Diseñar un instrumento de clima organizacional para organizaciones de servicios o del sector productivo en Latinoamericana.	Trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, valores colectivos, disposición al esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Litwin y Stringer (1968), Schneider y Barlett (1968), Friedlander y Margulies (1969), Pritchard y Karasich (1973), Moos (1974), Downey et al (1974), Gawin (1975), Sims y Lafollette (1975), Méndez (2006), y Toro (2009).

Como se registra en la tabla 1, son diferentes las alternativas en torno a las dimensiones de clima organizacional, pudiendo variar su número y su clasificación entre los autores que las exponen. Sin embargo, el consenso general es que, al trabajar con dimensiones, se puede obtener mejores resultados del clima de la empresa y así una intervención más acertada en sus deficiencias. Además, existen otras propuestas, como las de Reinoso y Araneda (2007) quienes proponen dimensiones relativas al entorno físico, a la estructura de la empresa, su ambiente social y también el personal por considerarlas características de los comportamientos organizacionales.

También están los postulados de Cardona y Zambrano (2014) quienes sostienen que la estructuración de las dimensiones se presenta en base las circunstancias de los colaboradores, su interacción u cultura de la empresa. Finalmente, la propuesta de Iglesias y Torres (2018) sugiere solamente 4 dimensiones que implican el liderazgo, motivación, responsabilidad y colaboración.

1.3. Herramientas para le medición del clima organizacional

La manera más común para realizar la evaluación del clima organizacional comprende el uso de encuestas que en ocasiones se complementan con entrevistas individuales. La medición del clima organizacional de acuerdo con García e Ibarra (2012) consiste en un “proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional” (p. 48).

De acuerdo con Uribe (2014) de forma generalizada, los cuestionarios de clima laboral están conformados por 3 tipologías de interrogantes:

- Interrogantes demográficas y para segmentar: otorgan datos referentes al informante, los mismos que se pueden usar en el enriquecimiento del análisis general de la información.
- Interrogantes referidas al entorno laboral: valoran los aspectos determinantes en la motivación de los colaboradores. Son la sección medular de los cuestionarios de clima laboral, por lo que se remiten a interrogantes que valoran aspectos relativos al ambiente laboral.
- Interrogantes abiertas: se trata de preguntas opcionales, estas se plantean con la intención de conseguir información específica respecto al ambiente de trabajo de forma que aporte en la adaptación de los registros de los demás formularios.

Por otra parte, se precisa exponer ciertos instrumentos que se utilizan en el diagnóstico del clima laboral:

- Cuestionario de Litwin y Stringer: (1968): procura la explicación de los factores conductuales de los colaboradores en una empresa empleando conceptos referidos a la motivación y clima.
- Cuestionario de Bowers y Taylor (1972): se enfoca en la medición de los aspectos y particularidades de la empresa por medio de la definición de las dimensiones que dan paso al cambio de la tecnología, talento humano, comunicación, motivación y toma de decisiones (Méndez, 2006).

- Organizational Climate Index (OCI): cuyo representante es Wallach (1983) y pretende la explicación del índice de clima organizacional a nivel de instituciones educativas escolares, que se compone de la dimensión liderazgo, profesionalización, rendimiento y vulnerabilidad.
- Cuestionario de Koys y DeCottis (1991): mide la dimensión autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.
- Cuestionario de Hernández Sampieri (2006): estudia las dimensiones “percepción dirección-gerencia, cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación” (Hernández et al., 2014, p. 234).

En base a lo expuesto se indica que los instrumentos para medir el clima de una organización aportan desde la perspectiva de que permiten obtener un diagnóstico de lo que ésta requiere, así como lo que demanda su fuerza laboral. Los cuestionarios permiten obtener la opinión y percepción de los colaboradores respecto a distintos aspectos relativos a la empresa como la efectividad de la comunicación de su líder para con sus trabajadores, la fluidez de los procesos, la satisfacción con el sistema de reconocimiento, etc. La información que se obtiene por medio de estas herramientas permite comprender como los colaboradores perciben a la empresa por medio de las distintas dimensiones consideradas en estudio, para una oportuna toma de decisiones en la búsqueda de mejorar el clima laboral.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Contexto del trabajo

El Bar-Restaurant forma parte de una cadena de restaurantes, los cuales iniciaron sus actividades en el año 1998 aperturando como primera sucursal en la capital ecuatoriana, Quito. Así escogieron una zona estratégica en Plaza de las Américas. La orientación del negocio fue hacia la oferta de una alternativa distinta para los consumidores a nivel nacional e internacional, esto por medio de una propuesta compuesta por diversidad de recetas fundamentadas en la preparación de platos tex-mex. Es así que el negocio logra un gran posicionamiento en el mercado de la gastronomía caracterizándose por una propuesta sana en un ambiente diferente que le otorgaba al visitante una experiencia única.

Es justamente por los resultados obtenidos en los primeros años y el impacto en el mercado quiteño, que para el año 2003, se decide aperturar un segundo local, pero en la zona costa del país, específicamente en Guayaquil, en San Marino Shopping. Mientras que, en el caso de Cuenca, el local da inicio con el interés y visión de empresarios de la localidad que deciden invertir en la franquicia, la primera a nivel nacional, comenzando sus actividades oficialmente en el año 2006 momento desde el cual ha tenido gran aceptación por el segmento cuencano.

Es así como Bar-Restaurant cuenta ya con más de 15 años en el mercado local. A lo largo de este tiempo la empresa ha invertido en sus colaboradores, capacitándoles en todas las áreas relacionadas al giro de negocio para que su desempeño sea el idóneo. También la empresa les brinda beneficios de desarrollo personal, oportunidades de crecimiento laboral y un ambiente adecuado para que realicen sus actividades de manera óptima y segura; lo mencionado ha logrado que la empresa se encuentre posicionada.

Sin embargo, a pesar de los procesos administrativos y beneficios definidos, la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2, reformuló muchos de ellos que tuvieron impactos trascendentales, por ello es necesario obtener un diagnóstico del clima organizacional para proponer planes de acción e intervención en la empresa.

2.2. Tipo de estudio

El estudio se caracteriza por ser exploratorio, pues se trata de un tema con poca información, de tal manera que su relevancia se encuentra en la necesidad de aportar más datos y referentes para conocer y poder elaborar un fundamento teórico-práctico respecto a su clima organizacional. Al respecto Hernández et al (2014) menciona que los estudios de tipo exploratorio se llevan a cabo cuando los temas son poco analizados por lo que se plantean cuestionamientos al respecto.

En cuanto a su alcance, la investigación es descriptiva pues implica analizar la problemática planteada considerando aquellos factores que la caracterizan. Así la descripción implica el diagnóstico del clima organizacional de la empresa en estudio para poder llegar a un discernimiento de su realidad actual (Grajales, 2002).

Es así que el carácter descriptivo de la presente investigación se reflejó en la indagación de la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional de la empresa. Y por la temporalidad a la que remite el estudio, es transversal en cuanto se procede con el levantamiento de la información en un periodo de tiempo específico.

2.3. Método

El método aplicado en el estudio corresponde al teórico, inductivo-deductivo y el analítico sintético. El primer método, es decir el teórico se encuentra evidenciado en el fundamento teórico del estudio por medio de la revisión de los postulados e investigaciones y aportes de autores e investigadores sobre la temática expuesta.

El método inductivo-deductivo se aplicó para comprobar y demostrar postulados generales evidenciados en un caso específico (Hernández et al., 2014). Su aplicación consistió en la ejecución de los fundamentos generales del diagnóstico del clima organizacional en la empresa en estudio.

Mientras que, en el caso del método analítico-sintético, se ejecutó por medio de la indagación de los sucesos para posterior a ello identificar los elementos que lo componen y poder establecer su relevancia, así como su correspondencia entre sí, distribución y forma de funcionar (Hernández et al., 2014). En base a lo expuesto y con la información que se obtuvo por medio de la investigación, se sintetizó en busca de lograr estructurarla lógicamente para su análisis y esbozo de conclusiones finales.

2.4. Enfoque

El enfoque de la investigación fue cuantitativo debido a que los datos obtenidos provienen de un estudio de campo, por medio de un cuestionario de clima organizacional que permitió la recolección de la información de las fuentes primarias, es decir los colaboradores de la empresa, los cuales se constituyen en la población de estudio (Bernal, 2012).

2.5. Técnicas e instrumentos

Se hizo uso de la técnica del cuestionario (Litwin y Stringer), el cual está dirigido a los colaboradores, este permitió la recolección y descripción de los sucesos de la empresa por medio de las percepciones de los trabajadores. El instrumento se conforma de 53 reactivos, los cuales se distribuyen en 9 dimensiones que se valoran por medio de una escala tipo Likert que tiene cuatro alternativas de respuesta. Las dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Cada una está conformada por un grupo de preguntas planteadas en positivo o negativo como se registra en la tabla 2.

Tabla 2

Distribución de reactivos cuestionario Litwin y Stringer

Dimensión	Rango de Preguntas	Positivas	Negativas
Estructura	P1 a P10	P1, P2, P3, P4, P5, P9, P10	P6, P7, P8
Responsabilidad	P11 a P17	P12, P13, P14, P15	P11, P16, P17
Recompensa	P18 a P123	P18, P19, P20, P22, P23	P21
Riesgo	P24 a P28	P25, P26, P28	P24, P27
Calor	P29 a P33	P29, P30, P33	P31, P32
Estándares de desempeño	P34 a P39	P34, P35, P36, P37, P39	P38
Apoyo	P40 a P44	P41, P42, P43, P44	P40
Conflicto	P45 a P49	P46, P47, P48	P45, P49
Identidad	P50 a P53	P50, P51, P52	P53

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

- Estructura: tiene relación con las reglas de la empresa, los aspectos formales, las normativas, obligaciones, regulaciones y jerarquización.
- Responsabilidad: percepción de la persona respecto a su jefe, al compromiso con su labor, la toma de decisiones autónoma, las exigencias propias.
- Recompensa: reconocimientos que se reciben por la labor bien ejecutada.
- Riesgo: sentimiento referente a los desafíos que implica el trabajo así como los retos promovidos por la empresa para la consecución de los objetivos.
- Calor: percepción respecto al desarrollo de un ambiente laboral gratificante y con gratas relaciones entre compañeros.
- Apoyo: existencia de refuerzo desde los directivos y los compañeros de trabajo.
- Estándares de desempeño: se refiere a las normativas de rendimiento.
- Conflicto: aceptación de opiniones diferentes y no tener temor a afrontar y dar solución a los conflictos apenas se presenten.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la empresa.

2.6. Procedimiento

Para el levantamiento de información se procedió a solicitar el permiso de intervención en la empresa una vez que se explicó la intencionalidad y la finalidad de los datos que se obtendrían. Posterior a ello, una vez obtenida la autorización para trabajar con el personal se les informó a los colaboradores el objeto de estudio y acerca de su necesidad de participación en el proceso por su importancia y valor para el diagnóstico del clima organizacional.

El instrumento fue administrado de forma individual dentro de las inmediaciones de la empresa. La participación de los colaboradores fue voluntaria, además no se les ofreció compensación a cambio y en todo momento se les garantizó la confidencialidad de sus datos y respuestas. El tiempo en responder los cuestionarios fue de 25 minutos en promedio.

Los datos obtenidos se registran en Excel en una matriz previamente diseñada, en la que se ingresa cada cuestionario, asignando un valor a cada respuesta por cada pregunta considerando la equivalencia de acuerdo a lo expuesto en la tabla 2.

Tabla 3

Puntuación del cuestionario Litwin y Stringer

Escala	Puntuación	
	Preguntas positivas	Preguntas negativas
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

A continuación, se presenta el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Bar-Restaurant de la ciudad de Cuenca realizado con la herramienta de diagnóstico de Litwin y Stringer. Los resultados evidencian la percepción de los colaboradores frente al clima de trabajo de la organización, cuya información se registra en forma de gráficos para su análisis e interpretación.

3.1. Resultados

Los resultados del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer se interpretan en base a una escala que se presenta en la tabla 3.

Tabla 4

Escala de interpretación

Interpretación	Escala
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

3.1.1. Dimensión estructura

La dimensión estructura se relaciona con las normativas, reglas y los aspectos formales de la empresa. Se abordan los canales formales de la entidad. Consta de 10 ítems, de los cuales los negativos se presentan en color rojo.

- 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 quién reportar.
- 10) Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Figura 1

Dimensión estructura

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

En la figura 1 se registra que las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, y 10 como favorables, las cuales se refieren a la definición de tareas, mando, conocimiento de políticas organizativas y estructura. La pregunta 9, indica un resultado desfavorable respecto a si existe claridad de a quién se debe reportar. Mientras que las preguntas 6, 7 y 8, planteadas en negativo, se interpretan como que en la organización no se presentan papeleo para realizar las cosas, tampoco se denota existencia de reglas y la productividad no se afecta por la falta de organización y planificación.

3.1.2. Dimensión responsabilidad

Corresponde a como los colaboradores perciben su relación respecto a la autonomía para con sus actividades laborales. Se estructura por 7 preguntas y las negativas se presentan en color rojo.

- 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.

Figura 2

Dimensión responsabilidad

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

La valoración de la dimensión responsabilidad se registra en la figura 2, donde las preguntas 12, 13, 14, 15 referidas a la percepción de gerencia y los superiores en torno a

la forma de ejecutar el trabajo, iniciativa personal y enfoque filosófico de cómo proceder se registran como favorables. Mientras que las preguntas 11, denota resultados desfavorables respecto a la confianza en juicios individuales, y las preguntas 16 y 17 explican que en la organización al existir errores no siempre existen gran cantidad de excusas, además los individuos si toman responsabilidades.

3.1.3. Dimensión recompensa

Esta dimensión hace referencia a las recompensas que los colaboradores perciben que pueden recibir o que ya los reciben por su desempeño. Se conforma por 6 preguntas y las planteadas en negativo se presentan en color rojo.

- 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.

Figura 3

Dimensión recompensa

En la dimensión recompensa se registra que las preguntas 18, 19, 20 y 22 son equivalentes a favorables demostrando que en la organización existen un adecuado sistema de acenso, las recompensas son mayores que las críticas, por lo tanto existen suficiente reconocimiento por hacer adecuadamente el trabajo. La pregunta 23 es valorada como desfavorable como se observa en la figura 3, comprendiéndose que al cometer errores los colaboradores son sancionados. Por otra parte, la pregunta 21 (en negativo) posee un resultado favorable demostrando que no existe crítica en la empresa.

3.1.4. Dimensión riesgo

Esta dimensión permite identificar la percepción de los colaboradores respecto a los desafíos que la organización asume de forma calculada. Son 5 las preguntas que conforman esta dimensión y se presentan en rojo los reactivos planteados en negativo.

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.

Figura 4

Dimensión riesgo

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

Las preguntas 25 y 28, correspondientes a la toma de riesgos por parte de la organización, y el actuar de la gerencia al respecto, se registran como favorables (Ver figura 4). Mientras la pregunta 26 equivale a desfavorable denotando que los colaboradores consideran que no se toman riesgos grandes ocasionalmente para colocarse delante de la competencia. En relación a las preguntas 24 y 27 (negativas) se evidencia que la percepción en torno a la filosofía de la gerencia no es realizar las cosas lentas y que la toma de decisiones no requiere de demasiada precaución.

3.1.5. Dimensión calor

Se refiere a la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de la organización en donde desempeñan sus actividades laborales, referido a las buenas relaciones entre los que la conforman. Para su valoración se consideran 5 preguntas y las planteadas en negativo se presentan en color rojo.

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.

Figura 5

Dimensión calor

En la figura 5 se identifica que las preguntas 29, 30, y 33 son equivalentes a favorables. Estas corresponden a la prevalencia de amistad en el contexto de la empresa, caracterización por un clima agradable y relaciones cordiales entre gerencia y colaboradores. Las preguntas 31 y 32 (negativas) indican que no resulta difícil conocerse entre los miembros de la empresa y las personas no son frías y reservadas.

3.1.6. Dimensión estándares de desempeño

Se refiere a la percepción de los colaboradores en cuanto a las normas que la empresa mantiene respecto al rendimiento. Se conforma de 6 preguntas de las cuales los planteamientos en negativo se exponen en color rojo.

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.

Figura 6

Dimensión estándares de desempeño

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

En la figura 6 se valoran las preguntas 34, 35, 36 y 39, que son equivalentes a favorables y se refieren a la exigencia de rendimiento alto en la empresa, el pensamiento de mejora continua por parte de gerencia, así como del desempeño personal y grupal, y el orgullo del personal por su desempeño. Mientras la pregunta 37 se identifica como muy desfavorable, comprendiendo que la percepción de los colaboradores respecto a si la gerencia considera que los individuos están contentos la productividad estará bien no es positiva. La pregunta 38 (negativo) denota que no es más relevante el llevarse bien entre todos que poseer un buen desempeño.

3.1.7. Dimensión apoyo

En la dimensión apoyo se evalúa la percepción respecto a la ayuda existente de los superiores con los colaboradores y entre los propios compañeros. Se conforma de 5 preguntas y se presentan los ítems en negativo en color rojo.

40) *Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.*

41) En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

42) Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.

43) Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

44) La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano.

Figura 7

Dimensión apoyo

En la figura 7, las preguntas 41, 43 y 44 equivalen a favorable, indicando que la gerencia habla sobre las aspiraciones de los colaboradores, las jefaturas y compañeros colaboran en tareas complejas y la filosofía se enfoca en el factor humano. La pregunta 42 referida a la confianza de los colaboradores entre sí es evaluada como muy desfavorable. La pregunta 40 (negativo) denota que al equivocarse las cosas no repercuten en los supervisores, se comprende que es la persona quien asume su responsabilidad.

3.1.8. Dimensión conflicto

En esta dimensión los colaboradores expresan como sienten que sus jefes perciben sus opiniones aunque estas sean diferentes de su forma de pensar. Esta dimensión se compone de 5 preguntas y los reactivos planteados en negativo se presentan en color rojo.

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.

Figura 8

Dimensión conflicto

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

Las preguntas 47 y 48 son valoradas como favorables en la dimensión conflicto, indicando que la gerencia estimula las discusiones abiertas entre los colaboradores, se puede decir lo que se piensa a pesar de no estar de acuerdo con los jefes. La pregunta 46 se evalúa como desfavorable como se observa en la figura 8, esto sugiere que la actitud de gerencia frente a los conflictos entre unidades y departamentos no es saludable. Las preguntas 45 y 49 (negativas) denotan que no es necesario permanecer callados para causar buena impresión en la empresa y que no es prioritario tomar decisiones fáciles y rápidas.

3.1.9. Dimensión identidad

En la dimensión identidad se valora la pertenencia a la empresa, que es de gran valor para la misma. Esta se conforma de 4 preguntas y los planteamientos en negativo se exponen en color rojo.

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.

Figura 9

Dimensión identidad

Las preguntas 50 y 52 se valoran como favorables, e indican que las personas están orgullosas de pertenecer a la empresa y que hay lealtad por parte del personal de la organización. La pregunta 51 se evalúa como muy favorable demostrando que los colaboradores sienten que forman parte de un equipo que funciona bien. La pregunta 53 (negativo) denota que en la empresa no existe una preocupación únicamente por los propios intereses.

3.1.10. Análisis global

A continuación se presenta el análisis global, es decir donde se consolidan todas las dimensiones del clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer. Para su interpretación se emplea una semaforización en base a criterios de ponderación, así se procede a analizar la situación de cada dimensión conforme el promedio calculado.

Tabla 5

Escala de interpretación para el análisis global

Interpretación	Escala
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

Tabla 6

Resultados globales

Dimensión	Promedio	Equivalencia
Identidad	3,5	Favorable
Calor	3,2	Favorable
Estándares de desempeño	3,2	Favorable
Estructura	3,0	Favorable
Recompensa	3,0	Favorable
Apoyo	3,0	Favorable
Conflicto	3,0	Favorable
Riesgo	2,9	Desfavorable
Responsabilidad	2,8	Desfavorable

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

Figura 10

Resultados globales

Fuente: Basado en los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

Como se puede observar en la figura 10, las dimensiones marcadas con amarillo que corresponden a estructura, recompensa, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad poseen una equivalencia de favorable según la ponderación de Litwin y Stringer. Mientras las dimensiones de responsabilidad y riesgo marcadas con color naranja se encuentran en un rango equivalente a desfavorable.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE ACCIÓN

Introducción

A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa Bar-Restaurant considerando los hallazgos en el proceso de diagnóstico, para lo cual se realiza un planteamiento de acciones conforme con las necesidades de cada dimensión que lo requiere de forma que puedan ser ejecutadas para el mejoramiento del clima organizacional.

4.1. Consideraciones para el plan de acción

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de cada una de las dimensiones, se procede a valorarlos en función de la escala de ponderación propuesta por Marín (2003) para así poder proceder con el planteamiento del plan de acción, pues se debe tener presente si lo que se requiere son acciones de mejora o reforzamiento.

Tabla 7

Ponderación para el plan de acción

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

Fuente: Marín (2003).

Como se observa en la tabla 6, se registra una escala de referencia con su debida ponderación y las dimensiones conforme los valores registrados en el promedio general, de forma que al final se puede evidenciar el tipo de propuesta sugerida. Así por ejemplo

en los niveles de la escala que puntúan menos de 2.5 y entre 2.5 a 2.9 se recomienda plan de mejora, mientras que en los niveles que se registran entre 3.0 a 3.5 y entre 3.6 a 4.0 la propuesta es un plan de reforzamiento. Además, cada nivel se representa con un color.

4.2. Desarrollo del plan de mejora

De acuerdo con los resultados, se evidencia en la tabla 6 la necesidad de implementar un plan de mejora para las dimensiones de responsabilidad (2.8) y riesgo (2.9) que se encuentran en un rango de desfavorable. Es importante indicar que al ser la primera ocasión en el que la empresa lleva a cabo un diagnóstico de clima organizacional, se otorgará atención prioritaria a los planes de mejora, es decir a las dimensiones que se encuentren calificadas como desfavorables o muy desfavorables.

Esto se debe a que son consideradas para una intervención rápida y emergente de forma que la situación no salga de control. Sin embargo, las dimensiones que requieren planes de reforzamiento pueden ser trabajadas en un segundo momento, pero no deben ser desatendidas.

Tabla 8*Plan de mejora dimensión responsabilidad*

Dimensión responsabilidad					
Objetivo	Reactivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsable	Medio de verificación
Desarrollar habilidades interpersonales en los colaboradores para que trabajen en equipo y con eficiencia.	<p>11) Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p> <p>16) En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p> <p>17) En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>	<p>- Realización de taller de habilidades profesionales, relaciones humanas, y comunicación asertiva.</p> <p>- Planificación de actividades grupales para el fomento del compañerismo y cooperación.</p> <p>- Taller de técnicas y estrategias para trabajar en equipo.</p>	3 meses	Administrador General Supervisor	Evaluación de desempeño
Establecer responsabilidades	12) A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.	<p>- Realización de un taller de empoderamiento donde se desarrolle un juego de roles y toma de decisiones ante situaciones emergentes.</p> <p>- Reasignación de responsabilidades luego de la evaluación de rendimiento.</p>	2 meses	Administrador General Supervisor	Evaluación de desempeño

Dimensión responsabilidad					
Objetivo	Reactivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsable	Medio de verificación
Potenciar y desarrollar el sentido de responsabilidad sobre las actividades asignadas.	13) Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	- Desarrollar un plan de cumplimiento, motivación y reconocimiento por objetivos, para incentivar el desempeño de los colaboradores. - Realizar una matriz de responsabilidades en base al perfil de cargos y colocarla en una zona con visibilidad.	2 meses	Administrador General Supervisor	Evaluación de desempeño
Promover el desarrollo personal y el logro de iniciativas personales.	14) En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	- Diseñar alternativas de rotación del personal, además desarrollar un modelo administrativo flexible ante las iniciativas de los colaboradores.	2 meses	Administrador General Supervisor	Evaluación de desempeño
Reafirmar la filosofía empresarial.	15) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.	- Realizar conversatorios respecto a la resolución de conflictos con metodología árbol de problemas, árbol de soluciones.	2 meses	Administrador General Supervisor	Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración del autor.

Tabla 9

Plan de mejora dimensión riesgo

Dimensión riesgo					
Objetivo	Reactivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsable	Medio de verificación
Promover la toma de riesgos oportunos.	24) La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	- Diseñar un plan de acción estratégico para la organización con la debida matriz de riesgos. Esto incluye las acciones estratégicas actuales y potenciales y los riesgos percibidos.	3 meses	Directivos Administrador General	Investigación de mercados. Indicadores financieros.
	27) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	- Análisis de la competencia sobre su desarrollo en el mercado y la asunción de riesgos en periodos estratégicos para el negocio para establecer una comparación referencial con el entorno y considerar la posibilidad de asumir riesgos.			
	25) Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	- Sesión de coaching al administrador y directivos para la asunción de riesgos.	2 meses	Directivos Administrador General	Evaluación de satisfacción del cliente
	26) En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	- Taller de innovación con todos los colaboradores para la identificación de propuestas viables de ejecución.	2 meses		
28) Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.	- Capacitación al administrador y directivos sobre asumir riesgos y Design Thinking (innovación enfocada en el consumidor).	6 meses			
		- Reuniones de planificación entre directivos y administrador para analizar acciones estratégicas.	1 mes		

Fuente: Elaboración del autor.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el clima organizacional para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y una propuesta de plan de acción, por lo que en base al análisis teórico se ha podido identificar la importancia del clima laboral en las empresas debido a que es considerado un factor relevante para la gestión de la organización.

Los investigadores refieren que el clima organizacional se constituye en una serie de elementos no tangibles y que se relacionan con las percepciones que tienen los colaboradores sobre éstos, las cuales pueden repercutir en la cultura de una empresa y su desempeño y productividad. Así, se plantean consideraciones importantes para el diagnóstico del clima en una empresa, por lo que diferentes autores proponen modelos basados en dimensiones, las cuales agrupan determinados componentes o variables para valorar aspectos específicos de una empresa como compromiso, reconocimiento, riesgo, cordialidad, apoyo, entre otros.

En esta línea de propuestas se encuentra el planteamiento de Litwin y Stringer, quienes sugieren nueve dimensiones a valorar en el clima de una organización bajo un cuestionario compuesto por 53 preguntas, instrumento que se seleccionó para el actual estudio por su validez y adaptabilidad a la empresa en estudio.

De tal manera que los resultados han permitido concluir que la empresa Bar-Restaurant se caracteriza un clima organizacional favorable en cuanto la valoración de las dimensiones estructura, recompensa, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad se encuentran en un escenario positivo.

Sin embargo, las dimensiones responsabilidad y riesgo se valoraron como desfavorables, la primera denota la existencia de responsabilidad respecto a las actividades laborales, poca iniciativa para el desarrollo de tareas y carencia de flexibilidad frente a los conflictos. En el caso de la dimensión riesgo, se asume que la filosofía respecto a la asunción de riesgos no es adecuada, por lo que los colaboradores perciben que existe temor a asumirlos y que los directivos son cautelosos ante ideas innovadoras.

Es así, que se ha desarrollado un plan de mejora para ambas dimensiones centrándose en el desarrollo de habilidades interpersonales, trabajo en equipo, asignación de responsabilidades, reafirmación de la filosofía, entre otros objetivos con la intención

de que los colaboradores logren un mejor desempeño de sus actividades pero sobre todo cuenten con las herramientas y elementos necesarios para sentirse parte de la empresa e involucrarse con la misma, lo que permitirá mejorar su relacionamiento entre pares y con sus actividades diarias, fortaleciendo además el trabajo colaborativo.

Por otra parte, se desarrolla una propuesta enfocada en los directivos y el administrador, que en ciertas actividades involucra a todo el personal, con la intención de evaluar alternativas de innovación y desarrollo, por medio de estrategias que le permitan al bar restaurante asumir riesgos debidamente planificados y con los que todos se sientan comprometidos.

RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones expuestas, se plantean las recomendaciones siguientes:

- Socializar el plan de acción con los supervisores y colaboradores de forma que tengan conocimiento de las actividades que se llevarán a cabo para beneficio de su desempeño y de la organización, además para prever imprevistos relacionados con otras actividades que pueden impedir que algún empleado no asista a una actividad.
- Poner en marcha el plan de acción en la empresa una vez socializados los resultados con los directivos. El plan deberá ser monitoreado por parte del administrador para el cumplimiento de las actividades y para la coordinación de los tiempos asignados para dichas tareas, de forma que no exista conflicto con los horarios laborales. Además, el registro de las novedades y del desarrollo de las acciones será muy valioso para medir el interés del personal en cada actividad y también su desempeño en las mismas.
- Planificar una nueva etapa de evaluación de clima organizacional luego del cumplimiento del plan para comparar los resultados antes de la intervención y luego de ella, de forma que se puedan registrar cambios o nuevas necesidades de acción.
- Planificar el plan de reforzamiento para las dimensiones estructura, recompensa, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad en periodos de tiempo viables para cumplir con un trabajo integral a nivel del clima organizacional.

REFERENCIAS

- Arancibia, J., & Marchant, L. (2007). Clima Organizacional como Herramienta de Gestión. *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*, 1-10. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bonilla, D., & Jiménez, E. (Junio de 2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- Bowers, D., & Taylor, J. (1972). *Survey of organizations*. Michigan: Ann Arbor.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2 de Junio de 2014). Revisión de Instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 1(30), 184-189. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S012359231400117X?token=4135A4F91D7CDD668C231A13D4F1692D49450AEDAF99139B0A935B7731A50356886A1A0C42658C90217AD4ACF820FA25&originRegion=us-east-1&originCreation=20210728143402>
- Chávez, S. (2013). La práctica del liderazgo en la empresa de hoy. Cómo el liderazgo puede incidir sobre las condiciones de seguridad y la eficiencia de los procesos de gestión

organizacional. *Ciencias Psicológicas VII (1)*, 7(1), 69-81.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212013000100007

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Druker, P. (2013). *La sociedad poscapitalista*. Bogotá: Editorial Sudamericana.

Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (Septiembre de 2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3(4), 1.5.
<https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2015i2015-0304.html>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-61.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

González, A., Jiménez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220>

Grajales, T. (2002). La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida, por Tevni Grajales Guerra. *Enfoques*, 14(1), 5-21.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914104>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill; Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández, R. (2006). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Celaya: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf?1548409632=&response-

content-
disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones_de_los_enfoques_cuantitativ.pdf&
Expires=159

Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. doi:doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1

Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto"*, 34(1), 1-15. <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. doi:doi.org/10.1177/001872679104400304

Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organisational climate. *Division of Research. Health*, 4(7), 1-5. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)

Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional: https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL

Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Impresos El Mercurio de Valparaíso.

Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. https://sib.ucab.edu.ve/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=74038&shelfbrowse_itemnumber=124290

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>

- Ortiz, P., & Cruz, L. (Julio de 2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología del trabajo y la empresa*, 1(13), 1-10.
- Pérez, S., Jiménez, A., Hernández, M., & López, E. (2016). La indagación apreciativa como complemento de la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista de formación de recursos humanos*, 2(4), 59-71.
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/volumen4/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V2_N4_6.pdf
- Ramos, V., & Tejera, E. (Diciembre de 2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240.
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Ruíz, S. (2018). *Indagación Apreciativa. Relación con Engagement y Rendimiento Laboral*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/180487/TFM_2018_RuizFuentes_Sergio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas*, 20(4), 67-75.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sandoval, M. (27 de Marzo de 2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hito de ciencias económico administrativas*, 10(27), 78-82.
<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Serrano, B., & Portalanza, A. (5 de Noviembre de 2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

Uribe, F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural march. *Training and Development Journal*, 1(12), 29-36. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=607848](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=607848)

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago: CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/3751/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre la empresa, marcando con una X la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Edad: _____ Género: _____ Nivel de Escolaridad: _____

ESTRUCTURA	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 no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				

13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA	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 mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFÍOS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. La filosofía de esta organización 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 tenemos que 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 organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas 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.				
ESTÁNDARES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el				

factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan 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.				
IDENTIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.				

Muchas gracias por su tiempo...