



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
IMPORTADORA VETERINARIA SAN  
FRANCISCO**

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

**Autores:**

Vicente Marcelo Balarezo Cedillo; Juan Alejandro Cevallos  
Peralta

**Director:**

María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2024**

### **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo de titulación a mi padre, madre, hermanos, cuñada y sobrina, que gracias a su apoyo y paciencia he logrado culminar esta meta. Cuando me vean llegar a la meta, ustedes siempre estarán ahí.

Vicente Marcelo Balarezo Cedillo.

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, hermanas y primo que gracias a sus consejos, apoyo y sacrificio he conseguido alcanzar una meta más. Cuando tus seres queridos te apoyan, no existen los imposibles.

Juan Alejandro Cevallos Peralta.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primero lugar, agradecemos a nuestra Tutora Mg. María Isabel Arteaga Ortiz por su conocimiento y apoyo en cada tutoría que impulsó a que este trabajo de titulación tenga un merecido final feliz.

En segundo lugar, agradecemos a la empresa importadora Veterinaria San Francisco, por la información proporcionada para realizar este trabajo de titulación.

Finalmente, agradecemos a nuestros padres por el apoyo fundamental para poder cumplir con el trabajo de titulación, Gracias por siempre estar para nosotros.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIAS .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
1 CAPÍTULO I.....	2
LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO .....	2
1.1 Generalidades de la Empresa .....	2
1.1.1 Productos de la Empresa .....	3
1.1.2 Generalidades e historia de la Empresa.....	4
1.1.3 Organigrama de la Empresa Veterinaria San Francisco.....	5
1.2 MARCO TEÓRICO.....	5
1.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	5
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	7
1.3.1 Definición de Cultura Organizacional.....	7
1.3.2 Objetivos e Importancia de la Cultura Organizacional .....	7
1.3.3 Características de la Cultura Organizacional .....	8
1.3.4 Tipos de Cultura Organizacional.....	10
1.3.5 Herramientas de Cultura Organizacional .....	12
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	12
1.4.1 Definición del Clima Organizacional.....	12
1.4.2 Objetivos del Clima Organizacional .....	13
1.4.3 Importancia del Clima Organizacional.....	13
1.4.4 Características del Clima Organizacional .....	14
1.4.5 Tipos del Clima Organizacional.....	14
1.4.6 Herramientas del Clima Organizacional .....	15
2 CAPÍTULO II .....	16
DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	16
2.1 Herramienta de Diagnóstico.....	16
2.2 Resultados de la cultura organizacional de la importadora Veterinaria San Francisco	17
2.2.1 Tabulación y Resultados de la Cultura Organizacional .....	17

2.2.2	Declaratoria de la Cultura Organizacional .....	20
3	CAPÍTULO III .....	22
	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
3.1	Herramienta de Diagnóstico.....	22
3.2	Resultados del Clima Organizacional de la Importadora Veterinaria San Francisco..	24
3.2.1	Aplicación y Tabulación del Clima Organizacional .....	24
3.2.2	Resultados de la Clima Organizacional.....	24
3.2.3	Resultado Globales.....	33
3.3	Diagnóstico para Propuesta de Plan de Acción.....	34
3.4	Pan de Mejora del Clima Organizacional para la Veterinaria San Francisco .....	36
	CONCLUSIONES .....	39
	RECOMENDACIONES .....	40
	REFERENCIAS .....	41

## Índice de Figuras

Figura 1	<i>Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 1</i>	3
Figura 2	<i>Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 2</i>	3
Figura 3	<i>Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 3</i>	4
Figura 4	<i>Organigrama de la Empresa</i>	5
Figura 5	<i>El desarrollo organizacional como facilitador de cambio</i>	7
Figura 6	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i>	11
Figura 7	<i>Diagnóstico de Cultura Organizacional</i>	20
Figura 8	<i>Resultados de la Dimensión Estructura</i>	25
Figura 9	<i>Resultados de la Dimensión Responsabilidad</i>	26
Figura 10	<i>Resultados de la Dimensión Recompensa</i>	27
Figura 11	<i>Resultados de la Dimensión Riesgo</i>	28
Figura 12	<i>Resultados de la Dimensión Calor</i>	29
Figura 13	<i>Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño</i>	30
Figura 14	<i>Resultados de la Dimensión Apoyo</i>	31
Figura 15	<i>Resultados de la Dimensión Conflicto</i>	32
Figura 16	<i>Resultados de la Dimensión Identidad</i>	33
Figura 17	<i>Resultados Globales de Clima Organizacional</i>	34

## Índice de Tablas

Tabla 1	Tabulación de Datos de la Cultura Actual .....	18
Tabla 2	Tabulación de datos de la Cultura Preferida .....	18
Tabla 3	Tabla de Resultados Globales de la Cultura Actual .....	18
Tabla 4	Tabla de Resultados Globales de la Cultura Preferida .....	19
Tabla 5	Cuadro Resumen .....	19
Tabla 6	Tabla de opciones de respuesta de la herramienta de Clima Organizacional.....	24
Tabla 7	Tabla de valores para interpretar los resultados de Clima Organizacional .....	25
Tabla 8	Tabla de Valores para Interpretar los Resultados Globales de Clima Organizacional..	33
Tabla 9	Tabla de Resultados Globales de las 9 Dimensiones de Clima Organizacional .....	35

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación buscó entregar a la gerencia de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco un diagnóstico sobre cultura y clima organizacional. El trabajo se distribuye en tres capítulos: el primer capítulo inició exponiendo las generalidades de la empresa como la fecha de fundación, ubicación, organigrama, giro de negocio, volúmenes de facturación anual, los productos y servicios que ofrece a los clientes, y posterior, una revisión de marco teórico con el fin de aclarar conceptos, importancias y objetivos propuestos por varios autores sobre los tópicos de la investigación y las distintas herramientas que existen para el diagnóstico de cultura y clima. En el segundo capítulo se aplicó la herramienta OCAI propuesta por Cameron y Quinn para levantar datos del diagnóstico de la Cultura Organizacional, se tabulan y presentan datos. En el tercer capítulo se aplicó la herramienta propuesta por Litwin y Stringer para medir el Clima Organizacional, se aplicó el cuestionario, se presentó un plan de acción y recomendaciones de mejora para la gerencia. Las herramientas de cultura y clima organizacional se aplicaron a los colaboradores de la empresa con el fin de encontrar las falencias en la administración y áreas en donde se puede mejorar. Finalmente se expuso las conclusiones sobre los resultados obtenidos y recomendaciones.

**Palabras clave:** Clima organizacional, cultura organizacional, diagnóstico, Cameron y Quinn, Litwin y Stringer.



## ABSTRACT

This degree work sought to provide to the management of the San Francisco Veterinary Importer company a diagnosis of culture and organizational climate. The work is distributed in three chapters. The first one began by exposing the generalities of the company such as the date of founding, location, organizational chart, line of business, annual billing volumes, the products and services it offers to customers, and subsequently, a review of the theoretical framework in order to clarify concepts, importances and objectives proposed by several authors on the research topics and the different tools that exist for the diagnosis of culture and climate. In the second chapter, the OCAI tool proposed by Cameron and Quinn was used to collect diagnostic data, they were tabulated and presented. In the third, the tool proposed by Litwin and Stringer was used, the questionnaire was applied and we presented an action plan and improvement recommendations for management. The organizational culture and climate tools were applied to the 7 employees of the company in order to find shortcomings in administration and areas where it can be improved. Finally, conclusions were presented with the results obtained and recommendations.

**Keywords:** Organizational climate, organizational culture, diagnosis, importer, Cameron and Quinn, Litwin and Stringer.



Psic. Isabel Arteaga O.

**DIRECTORA DE TESIS**

# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación se realiza un diagnóstico de cultura y clima organizacional de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco, para lo que se diseña un esquema de tres capítulos. En el primer capítulo se analizan las generalidades de la empresa, fundación, giro de negocio, y productos que comercializan, luego, se expone un marco teórico donde se analizan conceptos, definiciones, importancias y objetivos propuestos por varios autores sobre cultura y clima organizacional.

En el capítulo dos se presenta a la herramienta OCAI propuesta por los autores Cameron y Quinn para desarrollar el diagnóstico respectivo a la empresa. Se aplica la encuesta a los colaboradores de la empresa para luego tabular la información con ayuda de gráficos y tablas, con el fin de determinar la cultura actual y preferida por los empleados de la empresa y de esta manera, presentar a la gerencia los resultados obtenidos.

En el capítulo tres se utiliza el cuestionario de Litwin y Stringer como herramienta para el diagnóstico de clima organizacional. Se aplica el cuestionario de 53 preguntas a los colaboradores con el fin de obtener información de las áreas que tienen una oportunidad de mejora, luego, con ayuda de tablas y gráficos se tabula la información y se propone a gerencia un plan de acción con recomendaciones para mejorar las áreas que necesitan atención. Finalmente se proponen recomendaciones a la gerencia y se exponen conclusiones sobre los resultados obtenidos.

# **1 CAPÍTULO I**

## **LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO**

En el primer capítulo se analiza las generalidades de la empresa importadora Veterinaria San Francisco partiendo desde su fundación, ubicación, facturación y productos que importa y comercializa. Luego se desarrolla un marco teórico que permite exponer todas las teorías sobre desarrollo, cultura y clima organizacional. En términos de estructura de la empresa es importante mencionar que no cuenta con un departamento formal de talento humano, lo que evidencia la necesidad de aplicar herramientas de diagnóstico de cultura y clima organizacional, por lo que se realiza una revisión literaria en la que se exponen varios autores que ayudan a comprender características, tipos y objetivos de estos dos temas. Es importante analizar estos conceptos ya que proporcionan información relevante que se aplica a la empresa con el fin de entregar una visión general de la compañía y esto nos permite identificar áreas que necesiten mejoras para crear un mejor ambiente laboral para todos los colaboradores. Finalmente utilizando la recopilación de varias fuentes literarias y distintos autores se exponen las distintas herramientas de diagnóstico de cultura y clima organizacional con el fin de generar conceptos más amplios, analizar diferencias y determinar las herramientas que mejor se aplican en la empresa.

### **1.1 Generalidades de la Empresa**

La empresa Importadora Veterinaria San Francisco se dedica a la importación de productos agrónomos para la venta y distribución a nivel nacional desde el año 2000. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la calle Pablo Picasso y José Ortega Gasset (diagonal a la escuela Francisca Arizaga) y su gerente general es la Ingeniera Marcia Karen Salazar Dávila.

Entre los servicios que ofrece la empresa se encuentran productos para la salud, reproducción y nutrición animal, equipos ecuestres y accesorios; los cuales han permitido a la empresa alcanzar volúmenes de facturación anual entre los \$ 750.000,00 a \$ 1.000.000,00 de dólares.

### 1.1.1 Productos de la Empresa

La empresa se encuentra activa en varias plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y su página web; en las que destaca la distribución del catálogo con más de 60 productos disponibles divididos entre: salud, nutrición, reproducción y accesorios y así mismo la información a sus clientes de la empresa. A continuación, se presenta la página principal y los productos más vendidos.

**Figura 1**

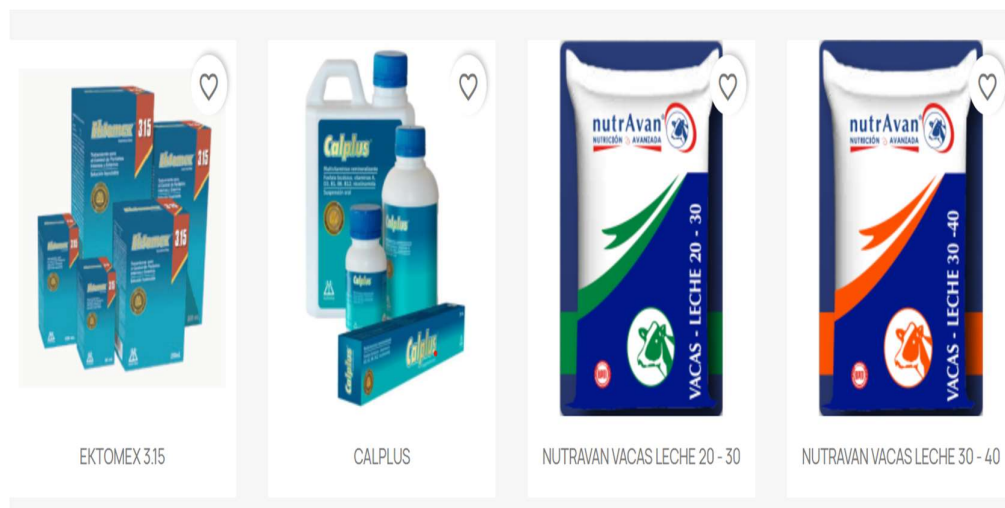
*Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 1*



Nota: <https://Veterinariasanfrancisco.com.ec/>

**Figura 2**

*Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 2*



Nota: <https://Veterinariasanfrancisco.com.ec/>

### Figura 3

Página Web de la Importadora Veterinaria San Francisco 3



Nota: <https://Veterinariasanfrancisco.com.ec/>

#### 1.1.2 Generalidades e historia de la Empresa

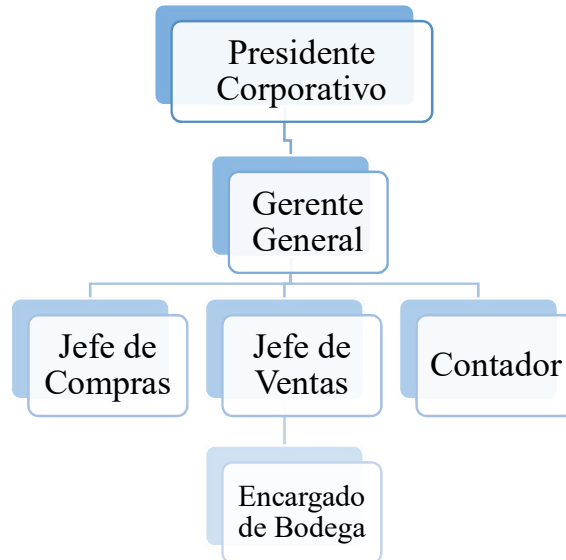
La empresa Importadora Veterinaria San Francisco es principalmente una empresa familiar que está a cargo de la Ingeniera Marcia Karen Salazar Dávila, que gracias a su liderazgo ha sabido llevar la empresa y hacerla crecer sustancialmente, siguiendo con esa visión de mejorar ha optado por realizar un diagnóstico de cultura y clima organizacional con el fin de encontrar oportunidades de mejora.

Es importante mencionar que la empresa no tiene definida un área o departamento de talento humano sino se manejan entre la gerente y un empleado, en el organigrama de la institución encontramos a: presidente corporativo, gerente general, jefe de compras, jefe de ventas, encargado de bodega. Dentro de la empresa se observan los insumos veterinarios que importan para la distribución en el territorio ecuatoriano y de igual manera los accesorios equinos para la comercialización. Pese al volumen de facturación de la empresa no ha recibido hasta el momento un diagnóstico de cultura ni clima por lo que es importante aplicar estas herramientas con el fin de tener una visión más detallada de cómo se encuentra la organización.

### 1.1.3 Organigrama de la Empresa Veterinaria San Francisco

**Figura 4**

*Organigrama de la Empresa*



## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 1.2.1.1 Generalidades sobre el Desarrollo Organizacional

Para Segredo et al. (2017) el desarrollo organizacional surge en 1962 como un conjunto de ideas de la persona, de la empresa y el ambiente, con el fin de lograr el crecimiento y el desarrollo de los mismos; por lo que este se ha convertido en el instrumento fundamental de las organizaciones para gestionar los cambios que busquen la eficiencia de las compañías. Puede involucrar la intervención de procesos, reflexión, mejoras de los sistemas, la planificación, entre otras como los llamados cambios rápidos que consisten en procesos y estructuras más flexibles que generen mayor capacidad de respuesta que las estructuras más tradicionales.

Molina (2000) explica que el desarrollo organizacional se origina por el ambiente cambiante en el que se encuentran las empresas, por lo que necesitan procesos y estructuras flexibles que entreguen una respuesta rápida a las distintas exigencias del mercado. Según Torres et al. (2019) el desarrollo organizacional es la base de las

empresas debido a que la asimila como una herramienta de diagnóstico que permite identificar los fallos de la organización con el fin de gestionar los cambios necesarios. De igual forma, Robbins y Judge (2013) manifiestan que el término desarrollo organizacional se utiliza para definir a las intervenciones en los cambios que buscan la eficacia de la empresa y el bienestar de los colaboradores. Finalmente, Chiavenatto (2009), asocia el desarrollo organizacional con los cambios y la capacidad de la empresa a adaptarse a los mismos.

Molina (2000) propone el siguiente esquema para que dentro de las organizaciones se produzca el cambio:

**-La naturaleza del cambio:** dentro de este existen dos tipos de cambios, el primero es incremental y convergente mientras que el segundo es radical y difícil; este normalmente altera la organización.

**-El estilo del modo de influencia:** se proyecta a largo plazo es más visionario e inspirador.

**-El nivel de incertidumbre del entorno:** puede ser estable o confuso.

**-Las características de los gerentes y los profesionales:** en este hay que tener presente aspectos como la personalidad, antecedentes, compromiso, entre otros.

**-Las características de las intervenciones:** se distinguen como:

- Robustas: diseñadas para actuar de manera efectiva
- Flexibles: posibilidad de realizar evaluaciones y cambios durante el proceso, para esto se tienen que enfocar en el problema a corregir o las metas a conseguir.
- Modestas: adoptar cambios pequeños que se deriven de las estructuras y prácticas existentes.

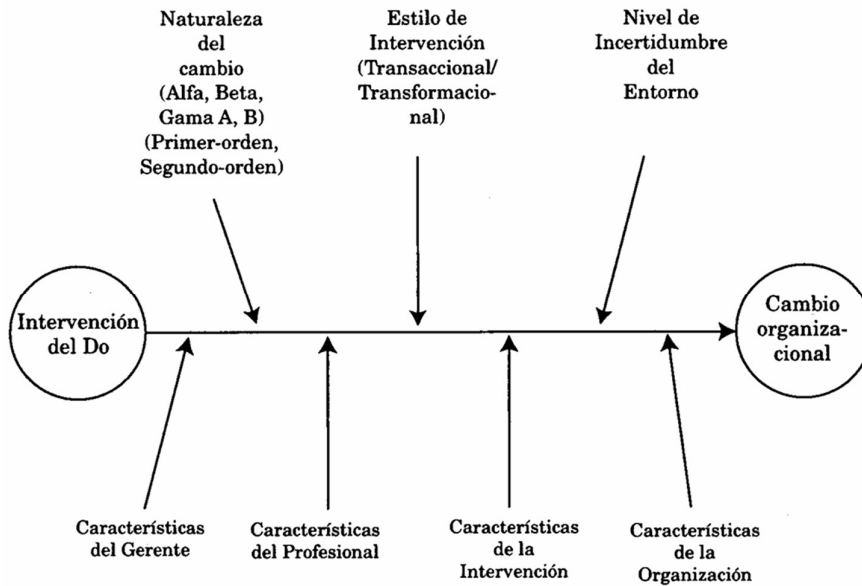
**-Las características de la organización:** esta puede ser de tres tipos

- Inestabilidad: sensibles a disturbios minúsculos
- Refuerzo positivo y retornos cada vez mayores: detalla que pocos de los eventos llegan a cambiar la situación de la empresa.
- Coevolución: explica cómo los cambios que se pueden dar en la organización dan lugar a otros cambios inesperados que se deben considerar como oportunidades o desafíos.

- Enclavamientos: explica procesos que están tan presentes en la organización que no es posible desplazar.

**Figura 5**

*El desarrollo organizacional como facilitador de cambio*



*Nota: Molina Mogollon H. (2000).*

## 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.3.1 Definición de Cultura Organizacional

“La cultura organizacional estudia la manera cómo actúan, piensan y reaccionan ante oportunidades y amenazas los agentes que conforman una organización con el fin de generar una cohesión que mantenga saludable y sana a una empresa” (Leal, 1991, p. 19). Para Yopan et al. (2020) la cultura organizacional se refiere a los valores compartidos, creencias, normas, comportamientos y actitudes que prevalecen en una organización. De igual manera Chiavenato (2011) determina que es la sumatoria de tradiciones, pensamientos, actitudes, y formas en las que colaboradores conviven dentro de una empresa.

### 1.3.2 Objetivos e Importancia de la Cultura Organizacional

Para Ochoa et al. (2020) la cultura organizacional es un método que permite el desarrollo de ventajas competitivas, así como la calidad que se gestiona y que influye en



el rendimiento de los miembros de una organización con el fin de mejorar sus planes y sistemas de gestión.

Por su parte Sánchez et al. (2018) supone que la cultura organizacional tiene como objetivo definir una serie de principios que sirvan como guía a las relaciones entre los miembros de la organización con referencia a sistemas económicos, políticos o sociales. Así también para Palafox et al. (2019) la cultura organizacional es un activo intangible en las empresas que identifican los elementos que influyen con el buen rendimiento y funcionamiento de las organizaciones sobre la manera de cómo estas ayudan a que se mantengan en el tiempo. De igual manera Fajardo et al. (2020) expone que la importancia de la cultura organizacional radica en la capacidad de ofrecer una identidad a la organización y a los empleados, así como brindar una visión de la empresa y la sensación de seguridad en los integrantes.

### **1.3.3 Características de la Cultura Organizacional**

Para Robbins y Judge (2011) son 7 características de la cultura organizacional:

1. Toma de riesgos: se refiere a estar abiertos a nuevas ideas y tomar decisiones que impliquen riesgos para avanzar.
2. Atención a los detalles: Valorar la precisión y la calidad en cada tarea, buscando la perfección.
3. Orientación a los resultados: Poner énfasis en alcanzar metas concretas y ser eficientes en la ejecución.
4. Orientación a la gente: Reconocer la importancia de las relaciones y el bienestar de los empleados dentro del entorno laboral.
5. Orientación a los equipos: Valorar la colaboración y la eficacia de los equipos para lograr metas comunes.
6. Dinamismo: Tener la capacidad de ajustarse y cambiar frente a nuevos retos o circunstancias.
7. Estabilidad: Mantener consistencia y previsibilidad en los procesos y estructuras de la organización.

Para Chiavenato (2011) existen seis características que son:

1. Regularidad en los comportamientos observados: Se trata de la uniformidad en la manera en que los miembros actúan y se comportan en su rutina diaria en la empresa.

2. Normas: Son reglas o pautas de comportamiento que orientan las acciones de los empleados, ya sean establecidas formalmente o aceptadas de manera informal.
3. Valores: Son los principios éticos y creencias fundamentales que moldean las decisiones y acciones de quienes forman parte de la organización.
4. Filosofía: Es la visión global de la empresa, incluyendo su propósito, metas y la forma en que se ve a sí misma en relación con su entorno.
5. Reglas: Son directrices concretas que gobiernan el comportamiento de los empleados, a menudo establecidas por escrito y vinculadas a políticas o procedimientos particulares.
6. Clima: Se refiere al entorno emocional y psicológico en la organización, influenciado por las interacciones entre los miembros, el liderazgo y las políticas, lo que puede impactar en la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Finalmente, Sagredo et al. (2017) expresan que existen características claves con las cuales se diferencian los tipos de culturas organizacionales:

1. Iniciativa individual: Se refiere a la valoración que se le da a que los empleados actúen por sí mismos y sean creativos en su trabajo.
2. Tolerancia del riesgo: Describe cuánto la empresa está dispuesta a aceptar situaciones inciertas o arriesgadas.
3. Control: Representa el grado de supervisión y regulación dentro de la organización, desde entornos altamente controlados hasta lugares más flexibles.
4. Identidad e integración: Se refiere a cuánto los empleados se sienten parte de la cultura y valores de la organización.
5. Sistema de incentivos: Son los métodos utilizados para motivar a los empleados, ya sea con bonificaciones económicas o reconocimientos no monetarios.
6. Tolerancia del conflicto: Describe cómo la organización enfrenta y gestiona los desacuerdos o confrontaciones.
7. Modelo de comunicación: Hace referencia a cómo se transmite la información dentro de la organización, desde comunicaciones abiertas y transparentes hasta entornos más cerrados y jerárquicos.

### 1.3.4 Tipos de Cultura Organizacional

Harrison (1972, citado por Ollarves, 2006) identifica cuatro tipos de cultura:

1. Cultura del poder: domina el medio y no acepta oposición, se caracteriza por tener un enfoque en la autoridad y el control, generalmente las organizaciones con este tipo de cultura presentan una estructura jerárquica fuerte; por lo que las decisiones tomadas vienen de la cima jerárquica con poca tolerancia a el cuestionamiento de los líderes, lo cual puede llevar a una limitación en la comunicación de la empresa u organización.
2. Cultura de rol: existe preocupación por la legalidad, legitimidad, y responsabilidad, se enfoca en seguir los procedimientos y reglas establecidas, suelen ser organizaciones más formales que necesiten regirse a regulaciones.
3. Cultura de objetivo: se enfoca en contribuciones a logros de metas específicas, por lo que existe un constante empleo de evaluaciones de objetivos establecidos en donde se premia la contribución al cumplimiento, se suele encontrar en organizaciones con fines de ventas o alta competitividad.
4. Cultura de personas: destinado al servicio de las necesidades de sus integrantes, se prima el desarrollo y bienestar de los colaboradores, preocupándose por las necesidades de cada individuo, por lo que presenta una comunicación abierta además de capacitaciones constantes y colaboración entre los miembros de la empresa.

Otra tipología común es la de Cameron y Quinn (2011) que identifica cuatro culturas que son:

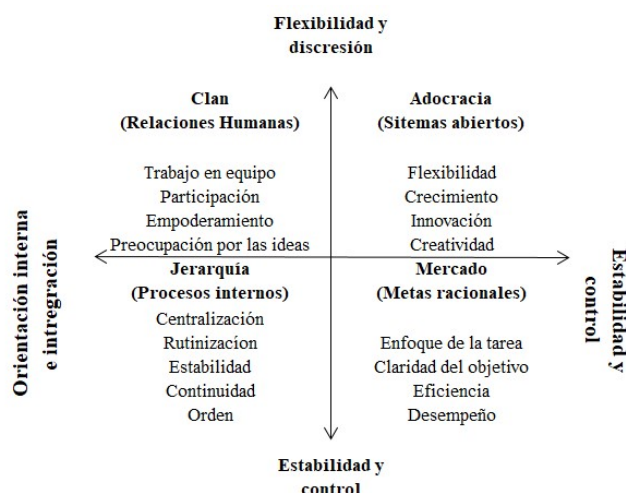
1. Clan: Son familiares con enfoques en la tutoría, se valora la colaboración y el trabajo en equipo, suele estar enfocada en el desarrollo del personal y las decisiones se toman de manera más grupal con una comunicación abierta, suelen presentar altos índices de lealtad y compromiso.
2. Adhocracia: son dinámicas y emprendedoras, son flexibles y valoran la creatividad, se orientan al cambio experimentar con el fin del desarrollo de nuevos productos y servicios, suelen trabajar con estructuras menos jerárquicas y por la agilidad en la toma de decisiones.
3. Jerarquía: estructuradas y controladas con enfoque en la eficiencia, se caracterizan por tener delimitadas firmemente las jerarquías y líneas de

supervisión, las decisiones son centralizadas y siguen un lineamiento descendente.

4. Mercado: orientadas a los resultados y al ambiente externo, son altamente competitivas y se enfocan en la productividad y el rendimiento, se valora la atención y servicio al cliente, las decisiones suelen ser ágiles enfocadas en los resultados comerciales.

**Figura 6**

*Tipos de Cultura Organizacional*



Basándose en Cameron y Quinn los autores Ibarra et al. (2019) agrupan los 4 tipos de cultura de la siguiente manera y detallan las siguientes características:

**Clan:** la vincula con las relaciones humanas, son empresas tipo familiares, en donde prevalece el trabajo en equipo junto a la participación y la preocupación por las ideas

**Adhocracia:** de sistemas abiertos; en este tipo de empresas prevalecen la flexibilidad, el crecimiento, innovación y creatividad de los colaboradores.

**Jerárquica:** de procesos internos, este tipo de empresa es más controlada, existe énfasis en aspectos como el control, orden y rutinización.

**Mercado:** enfocado en las metas racionales, este tipo de cultura establece claridad en los objetivos y aprecia la eficiencia y desempeño de los trabajadores.

Los autores agrupan al tipo clan y adhocracia como culturas flexibles y de discreción; jerárquica y mercados como culturas de tipo controladas y estables; clan y jerárquica

como orientadas internamente e de integración y finalmente adhocracia y mercados como culturas de tipo estables y controladas.

### **1.3.5 Herramientas de Cultura Organizacional**

Denison y Neale (2000) proponen una encuesta que consta de 60 preguntas y se compone de 12 subescalas agrupadas en las siguientes 4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; a las cuales se asigna una calificación de 5 puntos siendo 1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Charles O'Reilly et al. (1996) exhiben un instrumento denominado Organizational Culture Profile en la que los colaboradores clasifican 54 preguntas según la importancia y percepción sobre la empresa; se divide en las siguientes 4 etapas:

- se describen elementos de cualquier organización.
- evaluación de las características de la empresa.
- se evalúa la importancia que dan los empleados a pertenecer en la empresa.
- se calcula un puntaje de persona-organización.

Hofstede et al. (1990) tienen en cuenta 4 características de la cultura: símbolos, rituales, héroes y valores; de las cuales proponen 6 dimensiones: distancia al poder, masculinidad vs feminidad, individualismo vs colectivismo, aversión a la incertidumbre, orientación al largo plazo, indulgencia vs restricción y monumentalismo.

Finalmente, Cameron y Quinn (2011) exponen el cuestionario OCAI en el que se busca identificar el tipo de cultura entre clan, adhocrática, mercado y jerárquica, las mismas que se clasifican en cultura actual y preferida; este cuestionario consta de las 6 áreas siguientes: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito, a las que se les asigna una puntuación de 100.

## **1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.4.1 Definición del Clima Organizacional**

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el empleado tiene de la empresa para la cual realiza una labor específica y la visión planteada

de la organización en los factores de estructura, cordialidad y trabajo en equipo. A decir de Pacheco (2015) el clima organizacional se basa en las percepciones de los colaboradores de la empresa respecto al trabajo que desempeñan, el espacio físico en el que se desenvuelven y las regulaciones establecidas, todas estas vinculadas a lo determinado en una cultura organizacional, siendo esta la que determina las conductas de los colaboradores dentro de la empresa. Por otra parte, se manifiesta que “el clima organizacional es la calidad o la suma de propiedades ambientales experimentadas por los colaboradores de la empresa u organización, siendo esta la que influye en su comportamiento de una manera agresiva” (García, 2009 p. 47) y finalmente, Zapata (2008) manifiesta que el clima organizacional es la sumatoria de atributos, características, que son permanentes con baja rotación en el ambiente de trabajo, y que son de fácil acceso para los colaboradores quienes experimentan y hace que influya en su conducta.

#### **1.4.2 Objetivos del Clima Organizacional**

EL objetivo del clima organizacional para Iglesias y Sánchez (2015) es analizar las percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral en la empresa, expresando su punto de vista en la supervisión, capacitación, relación laboral, políticas, comunicación, administración y ambiente laboral. Por otro lado, el objetivo del clima organizacional para Zapata (2008) es realizar un diagnóstico para identificar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa, obtener las principales causas del porqué de los resultados y establecer soluciones futuras en acciones fáciles de cumplir. Como último objetivo según Solarte (2009) es determinar el diagnóstico del colaborador para encontrar un mejoramiento en el compromiso, motivación, rendimiento para un clave desarrollo empresarial.

#### **1.4.3 Importancia del Clima Organizacional**

Segredo et al. (2017) mencionan que la importancia del clima organizacional en las empresas es que los dueños deben saber los factores que influyen en comportamiento de sus empleados para conseguir sus metas, deben siempre estar en la capacidad de introducir nuevas técnicas para lograr la participación de cada uno de los colaboradores y que su desempeño individual sume a un avance colectivo de la empresa.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años, ha tomado un papel protagónico como

objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición, las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. Por otra parte, Salazar (2009), manifiesta que los factores y estructuras de un clima laboral influye en la percepción de sus miembros. La información determinada de los empleados incurre en los objetivos de la empresa y, por tanto, en la calidad de los servicios que prestan y en el desempeño general de la organización.

#### **1.4.4 Características del Clima Organizacional**

Pérez (2013) define a las características del ambiente laboral como la percepción que tiene cada miembro sobre la empresa, características externas e internas percibidas directo o indirectamente. González et al. (2018) determinan que el clima laboral en una empresa comprende de los colaboradores y de los factores que modifican diariamente la interacción de ellos.

El autor propone las siguientes características:

1. EL ambiente de trabajo donde desempeñan las labores diarias.
2. La personalidad de los colaboradores unida a las características propias de la empresa.
3. La política de la empresa en conjunto con el clima organizacional son un solo cuerpo.
4. El cumplimiento de metas de la empresa se ve reflejado en un excelente clima organizacional.

#### **1.4.5 Tipos del Clima Organizacional**

González et al. (2018) proponen dos tipos de clima organizacional con sus diferentes sistemas descritos de la siguiente manera:

-Clima autoritario: donde los dueños no confían en sus empleados y las decisiones las tomas solo ellos. Existe las recompensas, pero también sanciones.

-Clima participativo: la confianza de los empleados con los dueños es fuerte y existe la toma de decisiones más eficiente. Las tareas designadas son recompensadas y existe una comunicación circular.

Para Brunet (1987) los tipos del clima organizacional se evidencia por medio de cuestionarios que serán los instrumentos de medida. Estos cuestionarios determinados en la evaluación del clima organizacional existentes llamados estudios comparativos y un

análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa modelo llamados estudios longitudinales.

#### **1.4.6 Herramientas del Clima Organizacional**

La herramienta propuesta por Likert (1999) indica que la actitud de los empleados está influenciada por la actitud de los jefes y las condiciones en el que desempeña su trabajo, esta herramienta consta de 9 dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, proceso de influencia, toma de decisiones, proceso de planificación, proceso de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Otros autores, como Schneider et al. (1990) en su “Herramienta Schneider y Bartlett” plantean diferencias individuales según el clima que perciban los trabajadores, esta herramienta se basa en 6 dimensiones apoyo de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional. Brunet (1987) en “Cuestionario de Luc Brunet” considera que el trabajador está sumido en un clima laboral definido por la naturaleza de la organización, esta herramienta también se basa en 6 dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo. Finalmente, Litwin y Stringer (1968) y su “Cuestionario” presentan los efectos causados por la motivación en los trabajadores y como trascienden en el éxito, esta herramienta se basa en 9 dimensiones. La herramienta propuesta por Litwin y Stringer fue ampliada y modificada por Echezuria y Rivas (2001) con el fin de conseguir un resultado más comprensible, las dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.



## **2 CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el capítulo dos se presenta el uso del Organizational Culture Assessment Instrument OCAI como herramienta de diagnóstico. Por este motivo, se detalla cómo funciona este cuestionario, la manera de calificación y los posibles resultados. Posterior a esto; se aplica la herramienta a los colaboradores de la empresa con el fin de determinar el tipo de cultura que maneja la organización. Finalmente, se analizan y tabulan los datos para presentar a la gerencia los resultados obtenidos indicando las diferencias encontradas entre la cultura actual y preferida por los empleados de la importadora Veterinaria San Francisco.

#### **2.1 Herramienta de Diagnóstico**

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 han utilizado, debido a que está bien investigada y validada El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) es una herramienta de cultura con seis dimensiones las mismas que son: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de empleados, cohesión empresarial, énfasis estratégico y criterios de éxito en las que se distribuye 100 puntos entre cuatro "Valores en competencia" (Rivera et al., 2018). El cuestionario 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 colaboradores, posterior 30 refiriéndose a la siguiente característica que mejor califican los colaboradores 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.

Anexo 1

## **2.2 Resultados de la cultura organizacional de la importadora Veterinaria San Francisco**

Para la obtención de los resultados, en esta investigación se aplicó un estudio con enfoque cuantitativo debido a que se desarrolló una encuesta de diagnóstico de cultura, esto acompañado de un diseño investigativo no experimental transversal de tipo descriptivo, debido a que no se trabajó bajo hipótesis, sino con los datos de la situación actual de la empresa. La finalidad fue describir el tipo de cultura actual y preferida. Se aplicó una encuesta a toda la población (7 personas) de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco, es importante mencionar que no se aplicó la encuesta a la gerente y una persona que ya no labora en la institución.

### **2.2.1 Tabulación y Resultados de la Cultura Organizacional**

Por petición formal hacia la gerente propietaria de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco se logró realizar la aplicación de la herramienta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en una fecha y hora establecida. En la oficina principal de la empresa se pudo desarrollar de forma presencial la socialización con los colaboradores de la empresa, la misma que fue captada de inmediato. La aplicación del cuestionario anónimo a cada uno de los colaboradores se realizó al mismo tiempo con una duración aproximada de 25 a 30 minutos.

Con la información de los cuestionarios de diagnóstico de Cultura Organizacional que fueron resueltos por cada uno de los colaboradores, se procedió a tabular los datos para obtener las tablas de la cultura actual y la cultura preferida resultando un cuadro resumen que reflejara el gráfico del tipo de Cultura de la empresa.

De los resultados de la tabulación se obtiene las tablas donde se evidencia la sumatoria y posterior el promedio de cada uno de los datos en cada una de las preguntas de la cultura actual como de la cultura preferida.

**Tabla 1***Tabulación de Datos de la Cultura Actual*

	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>C</b>
27.14	<b>1A</b>	27.14	<b>1B</b>	24.29	<b>1C</b>	21.43	<b>1D</b>
20.00	<b>2A</b>	28.57	<b>2B</b>	24.29	<b>2C</b>	27.14	<b>2D</b>
27.14	<b>3A</b>	27.14	<b>3B</b>	18.57	<b>3C</b>	27.14	<b>3D</b>
27.14	<b>4A</b>	17.14	<b>4B</b>	27.14	<b>4C</b>	28.57	<b>4D</b>
28.57	<b>5A</b>	24.29	<b>5B</b>	15.71	<b>5C</b>	31.43	<b>5D</b>
20.00	<b>6A</b>	25.71	<b>6B</b>	22.86	<b>6C</b>	31.43	<b>6D</b>
150.00	Suma	150.00	Suma	132.86	Suma	167.14	Suma
21.43	Promedio	21.43	Promedio	18.98	Promedio	23.88	Promedio

**Tabla 2***Tabulación de datos de la Cultura Preferida*

	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>C</b>
28.57	<b>1A</b>	27.14	<b>1B</b>	28.57	<b>1C</b>	15.71	<b>1D</b>
30.00	<b>2A</b>	24.29	<b>2B</b>	14.29	<b>2C</b>	31.43	<b>2D</b>
28.57	<b>3A</b>	21.43	<b>3B</b>	21.43	<b>3C</b>	28.57	<b>3D</b>
34.29	<b>4A</b>	18.57	<b>4B</b>	24.29	<b>4C</b>	22.86	<b>4D</b>
28.57	<b>5A</b>	28.57	<b>5B</b>	27.14	<b>5C</b>	15.71	<b>5D</b>
34.29	<b>6A</b>	25.71	<b>6B</b>	27.14	<b>6C</b>	12.86	<b>6D</b>
184.29	Suma	145.71	Suma	142.86	Suma	127.14	Suma
26.33	Promedio	20.82	Promedio	20.41	Promedio	18.16	Promedio

En las Tablas 3 y 4 se indica los resultados globales de la Cultura Actual y de la Cultura Preferida de la empresa con la finalidad de que los datos en el tipo de Cultura de pueda apreciar de mejor manera.

**Tabla 3***Tabla de Resultados Globales de la Cultura Actual*

<b>TIPO DE CULTURA</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIOS</b>
<b>A. CLAN</b>	150.00	21.43
<b>B. ADHOCRÁCIA</b>	150.00	21.43
<b>C. MERCADO</b>	132.86	18.98
<b>D. JERARQUIA</b>	167.14	23.88

**Tabla 4***Tabla de Resultados Globales de la Cultura Preferida*

<b>TIPO DE CULTURA</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIOS</b>	
<b>A. CLAN</b>	184.29	26.33
<b>B. ADHOCRÁCIA</b>	145.71	20.82
<b>C. MERCADO</b>	142.86	20.41
<b>D. JERARQUIA</b>	127.14	18.16

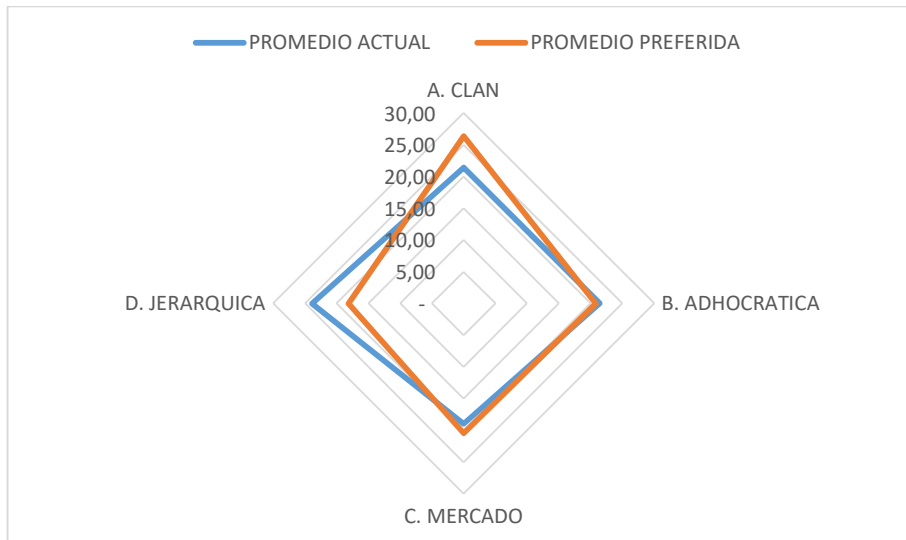
En la Tabla 5, el resultado del Cuadro Resumen con respecto a la Cultura Organizacional Actual se evidencia que el valor más alto es el tipo de cultura JERÁRQUICA con un promedio de 23.88 y la Cultura Organizacional Preferida es de tipo CLAN con un promedio de 26.33

**Tabla 5***Cuadro Resumen*

<b>TIPO DE CULTURA</b>	<b>PUNTAJE ACTUAL</b>	<b>PROMEDIO ACTUAL</b>	<b>PUNTAJE PREFERIDA</b>	<b>PROMEDIO PREFERIDA</b>
<b>A. CLAN</b>	150.00	21.43	<b>184.29</b>	<b>26.33</b>
<b>B. ADHOCRÁCIA</b>	150.00	21.43	145.71	20.82
<b>C. MERCADO</b>	132.86	18.98	142.86	20.41
<b>D. JERARQUIA</b>	<b>167.14</b>	<b>23.88</b>	127.14	18.16

## Figura 7

### Diagnóstico de Cultura Organizacional



*Nota:* Si se observa la Figura 7 el Diagnóstico de Cultura Organizacional en la empresa Importadora Veterinaria San Francisco, basada en la percepción de los colaboradores la cultura actual es de tipo JERÁRQUICA definida con el color azul, así mismo la cultura preferida es de tipo CLAN definida con el color tomate. En la figura 1, la Cultura Organizacional actual es JERÁRQUICA con un promedio de 23.88 y la cultura preferida es de CLAN con un promedio de 26.33

### 2.2.2 Declaratoria de la Cultura Organizacional

La empresa Importadora Veterinaria San Francisco declara un tipo de cultura actual de tipo jerárquica; Según Cameron y Quinn (2006) se basa en jerarquías bien definidas donde todos los procesos a realizarse están previamente establecidos con un enfoque en la estabilidad y la eficiencia, lo que significa que está orientada a los resultados.

La cultura actual de la empresa se establece en la jerarquía que lidera la gerente propietaria, la misma que establece los procedimientos internos de la empresa, centraliza y controla las rutinas diarias de sus colaboradores, refleja su rendimiento mensualmente con el resultado positivo de los colaboradores decretando un control y una estabilidad laboral. La orientación interna e integración de la empresa se ve evidenciada en la rutinización de cada uno de sus colaboradores.

Para finalizar la Cultura Organizacional preferida de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco es de tipo CLAN, que basado Cameron y Quinn (2006) la considera de carácter familiar, donde sobresale el trabajo en equipo, con un enfoque en la enseñanza basada en la experiencia de los miembros más antiguos.

Los resultados obtenidos evidencian que los empleados prefieren una cultura de tipo CLAN a la JERÁRQUICA. Por lo tanto, los colaboradores dan a entender que les gustaría una cultura de mayor participación en el trabajo en equipo, una cultura más flexible con mayor discreción en las rutinas diarias. Sin embargo, cambiar una cultura actual donde la centralización, control y orden está claramente definido a una cultura que sea más flexible es una decisión que la gerente propietaria de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco analizará.

### 3 CAPÍTULO III

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el capítulo 3, se hace uso de la herramienta creada por Litwin y Stringer para el diagnóstico de clima organizacional debido a que, se considera de alta efectividad por las nueve dimensiones que engloban las preguntas de este modelo. Se hace una explicación sobre el cuestionario en el que se detallan las 53 preguntas, con el fin de comprender el funcionamiento y manera de calificación de este cuestionario. Luego, se aplica la herramienta a los colaboradores para analizar y tabular con la ayuda de tablas y gráficos de barras los resultados encontrados. Finalmente se propone un plan de acción a la gerencia sobre las distintas áreas que presentan una oportunidad de mejora.

### 3.1 Herramienta de Diagnóstico

La herramienta de clima organizacional creada por Litwin y Stringer (1968) tiene como objetivo entender cómo se sienten y qué piensan los empleados dentro de una empresa. Busca evaluar aspectos como la satisfacción con el trabajo, el compromiso con la organización, cómo se comunican entre sí y cómo se sienten con respecto al liderazgo. Los resultados que arroja esta herramienta pueden ayudar a identificar dónde están las cosas bien y dónde se puede mejorar. Estos resultados también pueden usarse para establecer metas y crear estrategias que promuevan un lugar de trabajo donde todos se sientan valorados y motivados.

Litwin y Stringer (1968), exponen las siguientes 9 dimensiones mismas que se detallan a continuación:

**Estructura** preguntas del 1 al 10: está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

**Responsabilidad** preguntas del 11 al 17: percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, enfatiza en el sentir de

ser su propio jefe, tener un compromiso elevado y crear sus propias exigencias y responsabilidades. Compromiso elevado con el trabajo.

**Recompensa** preguntas del 18 al 23: refleja los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Riesgo** preguntas del 24 al 28: representa los sentimientos que tienen los trabajadores frente a los desafíos que se les impone en el trabajo. Es importante crear riesgos en los diferentes niveles de la empresa ya que la misma aumenta la motivación y conducta asociada al logro.

**Calor** preguntas del 29 al 33: es la percepción que tienen los empleados de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefe y subordinado.

**Estándares de desempeño** preguntas del 34 al 39: es la percepción que tienen los empleados a cerca de las normas de rendimiento de la organización. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

**Apoyo** preguntas del 40 al 44: es el espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Conflicto** preguntas del 45 al 49: es la capacidad que tienen tanto pares como superiores para aceptar las opiniones discrepantes., aceptar los problemas y buscar soluciones. Además, la forma más efectiva de manejar el conflicto es la confrontación, tanto desde el punto de vista organizacional como de la salud mental del trabajador.

**Identidad** preguntas del 50 al 53: representa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es importante dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales de la empresa (p.15).



## 3.2 Resultados del Clima Organizacional de la Importadora Veterinaria San Francisco

### 3.2.1 Aplicación y Tabulación del Clima Organizacional

En la oficina principal de la empresa Importadora Veterinaria San Francisco, se realizó la aplicación de la herramienta Litwin y Stringer a los colaboradores, en una fecha y hora establecida por la propietaria de la empresa. La aplicación de la herramienta fue anónima e individual. Los colaboradores realizaron el cuestionario en 30 minutos aproximadamente.

Antes de iniciar con la aplicación del cuestionario se explicó a los colaboradores el procedimiento y la importancia del mismo. En base a la percepción del colaborador sobre la empresa se recopiló la información de los cuestionarios de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. La información fue analizada y tabulada con las ponderaciones propias del modelo. Los cálculos se realizaron por medio del programa Microsoft Excel. Para realizar la tabulación de los cuestionarios se asignó un valor a las opciones de respuesta como se determina en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Tabla de opciones de respuesta de la herramienta de Clima Organizacional*

<b>Positivas</b>	<b>Valor</b>	<b>Negativas</b>	<b>Valor</b>
Muy en Desacuerdo	1	Muy de Acuerdo	4
En desacuerdo	2	De acuerdo	3
De acuerdo	3	En desacuerdo	2
Muy de Acuerdo	4	Muy en Desacuerdo	1

### 3.2.2 Resultados de la Clima Organizacional

A continuación, se presenta la tabla de valores para interpretar las ponderaciones de cada una de las 9 dimensiones analizadas:

**Tabla 7**

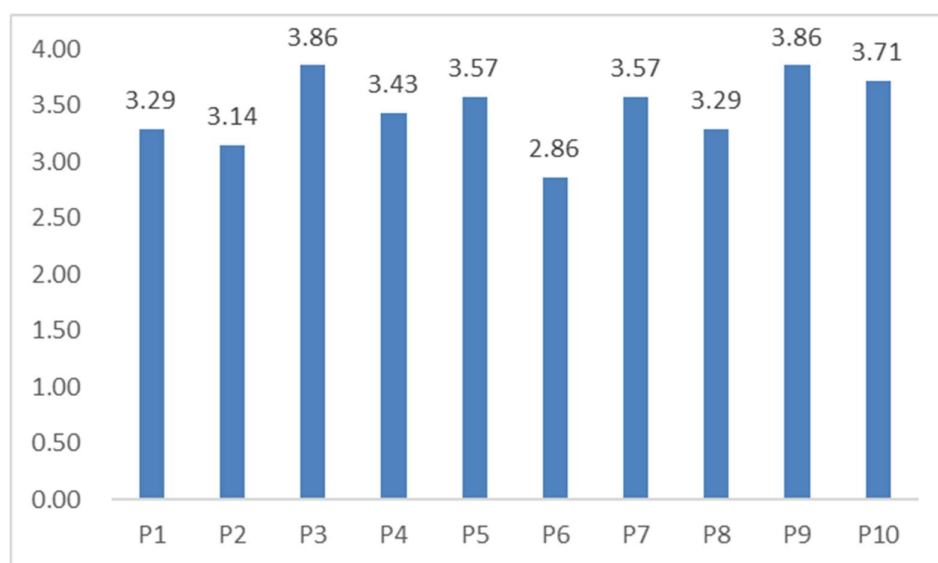
*Tabla de valores para interpretar los resultados de Clima Organizacional*

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

### 3.2.2.1 Resultados de la Dimensión Estructura

**Figura 8**

*Resultados de la Dimensión Estructura*



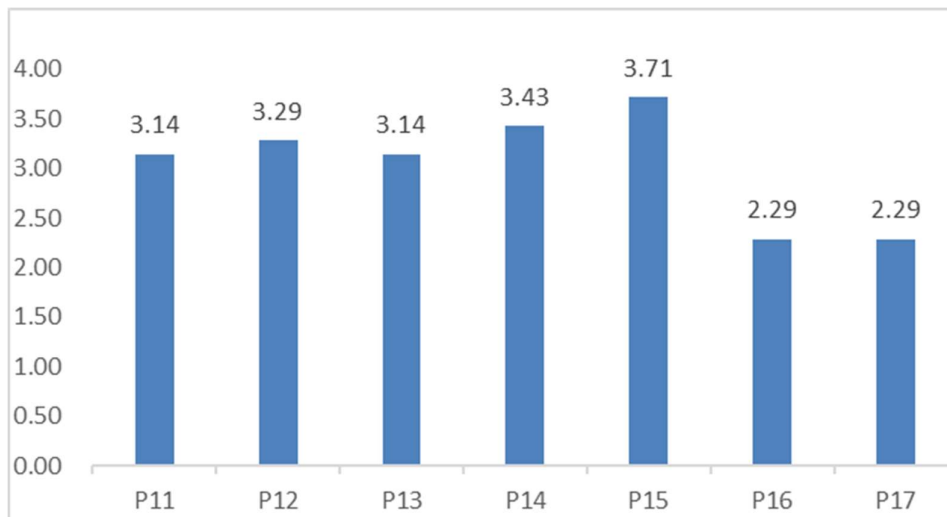
Como se observa en la figura 8, la valoración de 3,86 corresponde a la pregunta 3, en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones; y la pregunta 9, en esta organización se tiene claro a quien reportar; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 10, nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,57 corresponde a la pregunta 5, conozco claramente la estructura organizativa de esta institución; y la pregunta 7, el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta); según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 4, conozco claramente las políticas de esta organización; según el cuadro de ponderación

corresponde a favorable. La valoración de 3,29 corresponde a la pregunta 1, en esta organización las tareas están claramente definidas; y la pregunta 8, aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,14 corresponde a la pregunta 2, en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable y finalmente, la valoración de 2,86 corresponde a la pregunta 6, en esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas; según el cuadro de ponderación corresponde a desfavorable.

### 3.2.2.2 Resultados de la Dimensión Responsabilidad

**Figura 9**

*Resultados de la Dimensión Responsabilidad*



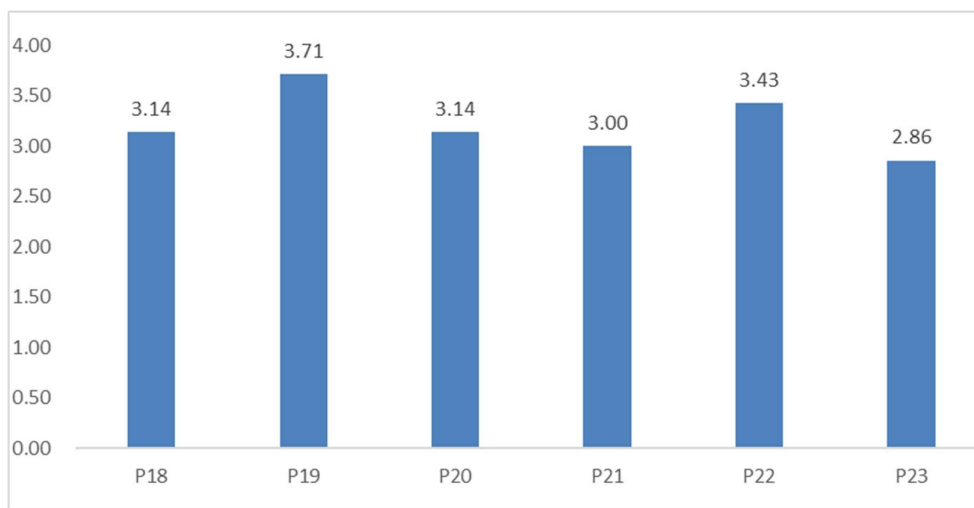
Como se observa en la Figura 9, la valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 15, nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 14, en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,29 corresponde a la pregunta 12, a la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,14 corresponde a la pregunta 11, desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces; y la pregunta 13, mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado; según el cuadro de

ponderación corresponde a favorable. La valoración de 2,29 corresponde a la pregunta 16, en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas; y la pregunta 17, en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.

### 3.2.2.3 Resultados de la Dimensión Recompensa

**Figura 10**

*Resultados de la Dimensión Recompensa*

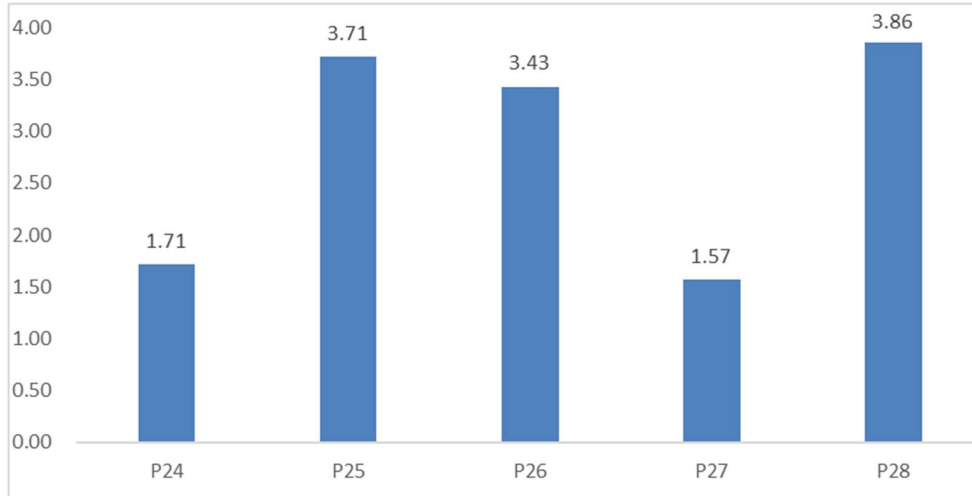


Como se observa en la Figura 10, la valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 19, las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 22, en esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,14 corresponde a la pregunta 18, en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda; y la pregunta 20, aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,00 corresponde a la pregunta 21, en esta organización hay mucha crítica; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable y finalmente, la valoración de 2,86 corresponde a la pregunta 23, cuando cometo un error me sancionan; según el cuadro de ponderación corresponde a desfavorable.

### 3.2.2.4 Resultados de la Dimensión Riesgo

**Figura 11**

*Resultados de la Dimensión Riesgo*

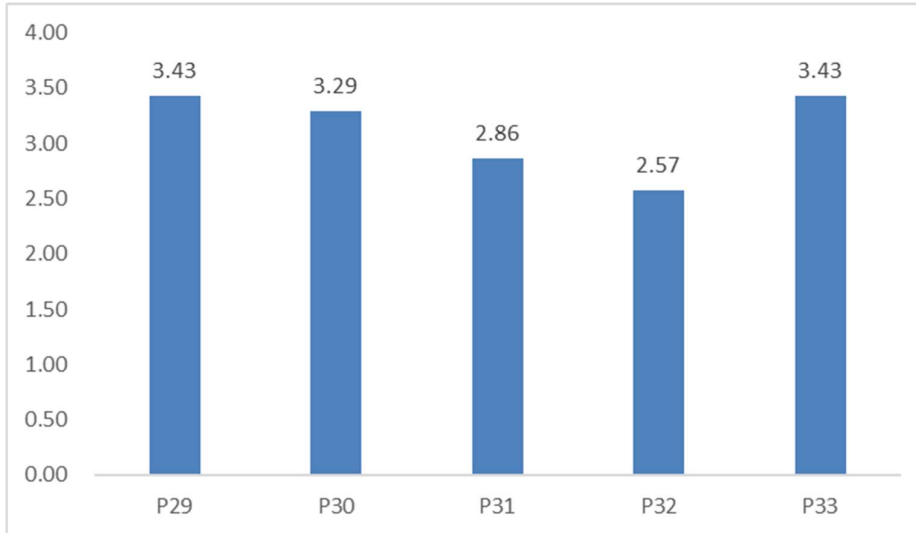


Como se observa en la Figura 11, la valoración de 3,86 corresponde a la pregunta 28, aquí la gerencia se arriesga por una buena idea; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 25, esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 26, en esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 1,71 corresponde a la pregunta 24, la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable y finalmente, la valoración de 1,57 corresponde a la pregunta 27, la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.

### 3.2.2.5 Resultados de la Dimensión Calor

**Figura 12**

*Resultados de la Dimensión Calor*

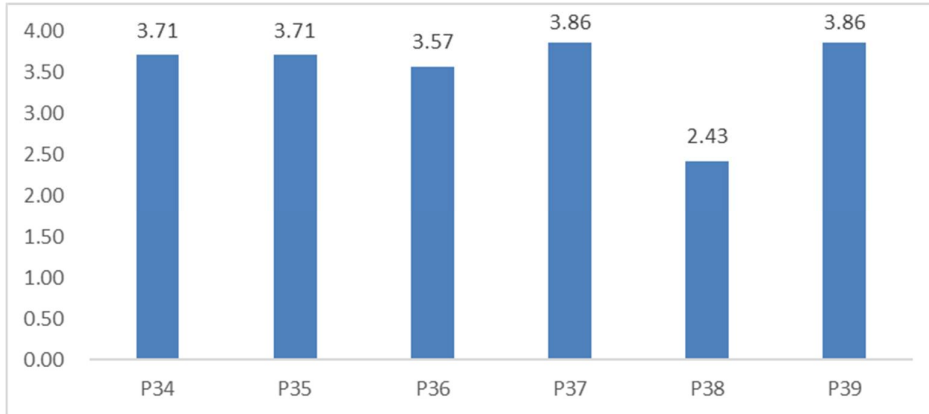


Como se observa en la Figura 12, la valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 29, entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa; y la pregunta 33, las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,29 corresponde a la pregunta 30, esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 2,86 corresponde a la pregunta 31, es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización; según el cuadro de ponderación corresponde a desfavorable, finalmente, la valoración de 2,57 corresponde a la pregunta 32, las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí; según el cuadro de ponderación corresponde a desfavorable.

### 3.2.2.6 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño

**Figura 13**

*Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño*

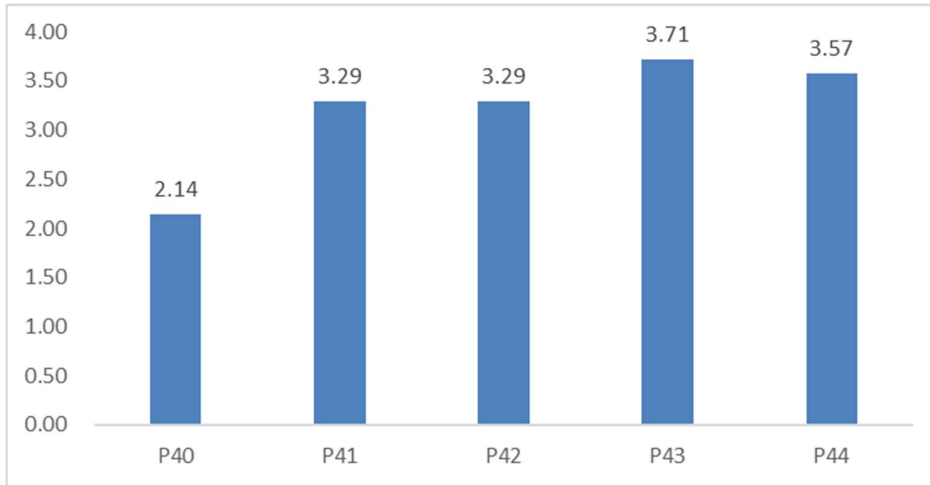


Como se observa en la Figura 13, la valoración de 3,86 corresponde a la pregunta 37, la gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien; y la pregunta 39, me siento orgulloso de mi desempeño; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 34, en esta organización se exige un rendimiento alto; y la pregunta 35, la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,57 corresponde a la pregunta 36, en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable, finalmente, la valoración de 2,43 corresponde a la pregunta 38, aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.

### 3.2.2.7 Resultados de la Dimensión Apoyo

**Figura 14**

*Resultados de la Dimensión Apoyo*



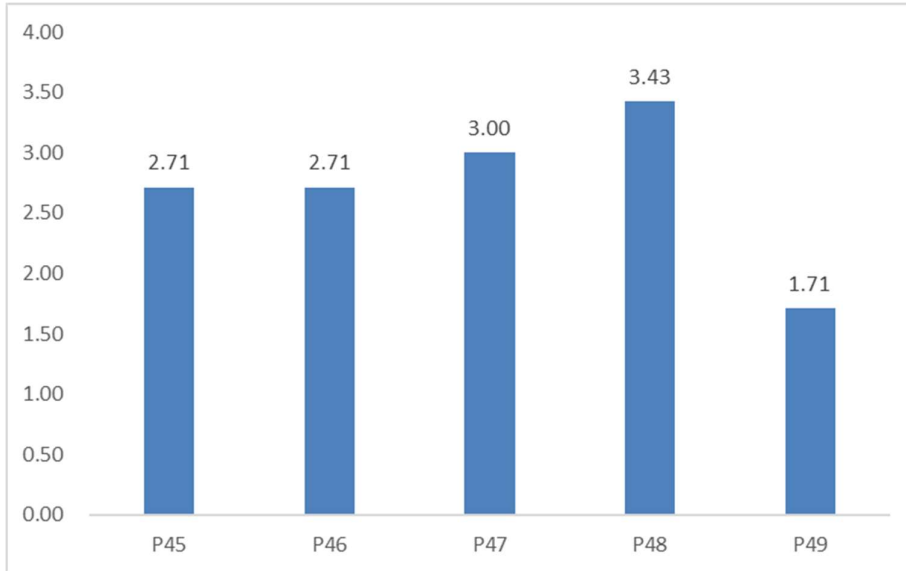
Como se observa en la Figura 14, la valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 43, mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,57 corresponde a la pregunta 44, la filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.); según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,29 corresponde a la pregunta 41, en esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización; y la pregunta 42, las personas dentro de esta organización confían una en la otra; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable, finalmente, la valoración de 2,14 corresponde a la pregunta 40, si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.



### 3.2.2.8 Resultados de la Dimensión Conflicto

**Figura 15**

*Resultados de la Dimensión Conflicto*

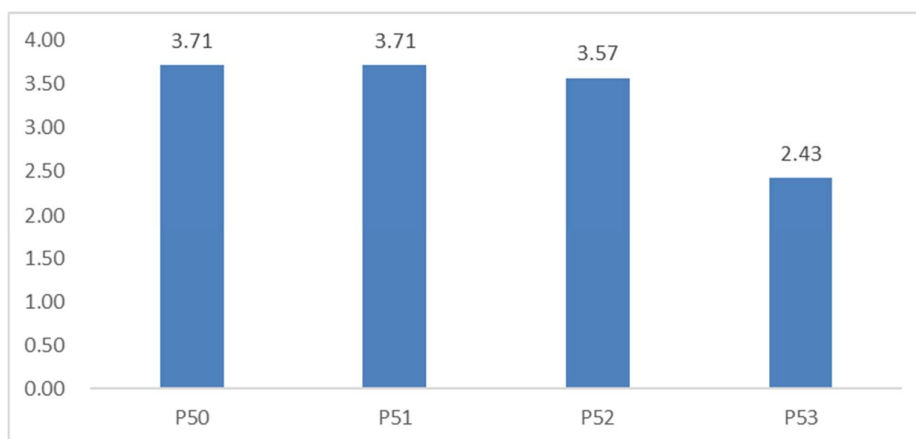


Como se observa en la Figura 15, la valoración de 3,43 corresponde a la pregunta 48, siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 3,00 corresponde a la pregunta 47, la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable. La valoración de 2,71 corresponde a la pregunta 45, en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos; y la pregunta 46, la actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable; según el cuadro de ponderación corresponde a desfavorable, finalmente, la valoración de 1,71 corresponde a la pregunta 49, lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.

### 3.2.2.9 Resultados de la Dimensión Identidad

**Figura 16**

*Resultados de la Dimensión Identidad*



Como se observa en la Figura 16, la valoración de 3,71 corresponde a la pregunta 50, la gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización; y la pregunta 51, siento que soy miembro de un equipo que funciona bien; según el cuadro de ponderación corresponde a muy favorable. La valoración de 3,57 corresponde a la pregunta 52, siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía; según el cuadro de ponderación corresponde a favorable, finalmente, la valoración de 2,43 corresponde a la pregunta 53, en esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses; según el cuadro de ponderación corresponde a muy desfavorable.





### 3.2.3 Resultado Globales

Finalmente, se presentan los resultados globales con su respectivo promedio de calificación en sus 9 dimensiones.

En la tabla 8 se presenta la escala con la asignación de colores determinada por la ponderación para los resultados globales de las 9 dimensiones analizadas:

**Tabla 8**

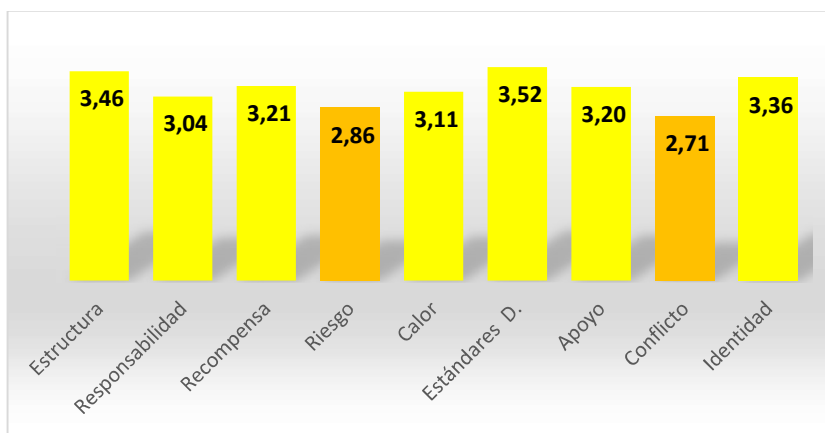
*Tabla de Valores para Interpretar los Resultados Globales de Clima Organizacional*

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

Nota: Los resultados de dimensiones que se ubiquen en la escala menos de 2,5 se les asignará el color rojo con una ponderación de “Muy desfavorable”. Los resultados de las dimensiones que se ubiquen entre 2,5 y 2,9 se les asignará el color naranja con una ponderación “Desfavorable”. Los resultados de las dimensiones que se ubiquen entre 3,0 y 3,5 se les asignará el color amarillo con una ponderación “Favorable”. Los resultados de las dimensiones que se ubiquen entre 3,6 y 4,0 se les asignará el color verde con una ponderación “Muy favorable”.

**Figura 17**

*Resultados Globales de Clima Organizacional*







Como se puede observar en la figura 17, los resultados de Estructura con una puntuación de 3,46; Responsabilidad con una puntuación de 3,04; Recompensa con una puntuación de 3,21; Calor con una puntuación de 3,11; Estándares de Desempeño con una puntuación de 3,52; Apoyo con una puntuación de 3,20; e Identidad con una puntuación de 3,36; todas estas dimensiones se encuentran en la ponderación de favorable, seguido de los resultados de riesgo con una puntuación de 2,86 y conflicto con una puntuación de 2,71 que se encuentran en la ponderación de desfavorable.

### **3.3 Diagnóstico para Propuesta de Plan de Acción**

En la tabla 9 se presenta la escala con la asignación de colores determinada por la ponderación, las misma que se asigna los resultados de las 9 dimensiones analizadas con su respectiva propuesta de acción:

**Tabla 9***Tabla de Resultados Globales de las 9 Dimensiones de Clima Organizacional*

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

Como propuesta de un plan de acción las dimensiones que alcanzaron la ponderación “Favorable” y “Muy favorable” se les determina un plan de reforzamiento y las dimensiones que alcanzan la ponderación “Desfavorable” y “Muy desfavorable” se les determina una propuesta de plan de mejora.

Para el caso de la Veterinaria San Francisco, se propone un plan de mejora para las dimensiones Riesgo y Conflicto, teniendo en cuenta que por ser la primera vez que se aplica un estudio de clima organizacional, se determinó conjuntamente con gerencia como prioridad intervenir en estas dimensiones siendo las más bajas del estudio.

### 3.4 Pan de Mejora del Clima Organizacional para la Veterinaria San Francisco

En el siguiente cuadro se presenta el plan de mejora para las dimensiones de riesgo y conflicto; con sus respectivas actividades, plazos de ejecución, responsabilidades y medio de verificación, mismos que se detallan a continuación:

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSIÓN	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero con certeza 27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr	Incentivar al gerente y empleados a participar en la toma de riesgos que sean oportunos para la empresa.	Realizar capacitaciones basadas en la toma de decisiones para la gerencia. Observar la situación actual de la Veterinaria para buscar oportunidades que se presenten riesgos y analizar la factibilidad de desarrollarle. Proporcionar por parte de la	3 meses	Gerente General Consultores Externos	Diagnóstico de clima organizacional  Evaluación de desempeño  Se verificará en los balances financieros.

	imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	la máxima efectividad.		gerencia decisiones estratégicas para que afronten los trabajadores .			
Conflicto	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto	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	Promover la libre expresión y considerar las opiniones de sus trabajadores sin rechazos ni reproches	Realizar reuniones para retroalimentar algunos inconvenientes sobre las actividades encomendadas.  Curso de manejo de conflictos para la gerencia.  Planificar actividades para mejorar la eficacia dentro de la empresa y	1 vez cada 3 meses	Gerente General	Diagnóstico de clima organizacional  Evaluación de desempeño trimestral y anual.

	desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible		evitar las decisiones aceleradas.			
--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--

## CONCLUSIONES

Finalmente se puede concluir que la empresa Importadora Veterinaria San Francisco, ha demostrado ser una organización sólida, que, gracias al liderazgo de su gerente, ha logrado perdurar 24 años en el mercado nacional y emitir importantes niveles de facturación por los diferentes servicios que ofrece, sin embargo, existen algunas áreas de mejora que se detallan a continuación:

Al no contar con un departamento de talento humano definido hace que los empleados compartan distintas funciones y cargos, es decir no se tiene un definidas las funciones específicas a cada persona lo cual puede generar malestar en los colaboradores.

Existe una diferencia entre la cultura actual y la preferida por los empleados de la empresa, esto se debe a que los empleados aspiran a un liderazgo más flexible y poder participar en las decisiones de la empresa, por lo que se recomienda a la gerencia espacios de diálogo con los colaboradores en los cuales puedan exponer ideas nuevas o proyectos; de igual manera se sugiere reforzar tareas en equipo con el fin generar una mejor integración entre los empleados.

En cuanto al clima organizacional, se evidencia dos áreas que tienen oportunidad de mejora mismas que son riesgo y conflicto, por lo que, se proponen estrategias dentro de un plan de mejora en los que podemos enfatizar las siguientes soluciones: realizar capacitaciones, buscar oportunidades de negocio que representen riesgos aceptables para la empresa, derivar a los empleados decisiones estratégicas, reuniones de retroalimentación y cursos de manejo de conflictos que permitan buscar oportunidades para el crecimiento y desarrollo continuo de la empresa.



## **RECOMENDACIONES**

Los puntos más importantes para recomendar a la gerencia de la empresa son los siguientes:

Crear un departamento de talento humano y especificar las funciones de los colaboradores con el fin de mejorar la estructura organizacional.

Analizar las necesidades y anhelos de los empleados con el fin de mejorar la cultura organizacional, para ello se recomiendan: reuniones con los colaboradores, lluvias de ideas, delegación de ciertas decisiones, reconocimientos al trabajo, charlas de motivación, escuchar a los empleados.

Por otro lado, se recomienda aplicar el plan de mejora propuesto para el clima organizacional para mejorar las áreas de riesgo y conflicto que, según la tabulación de datos, son las que necesitan intervención, para ello se propone: capacitaciones a los empleados, retroalimentación, buscar oportunidades que generen salir de la zona de confort, cursos y planificación de actividades colectivas.

Finalmente se propone realizar un nuevo diagnóstico de cultura y clima organizacional dentro de un año para llevar un control del avance y revisar como han evolucionado los indicadores de riesgo y conflicto dentro de la empresa.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia <https://acortar.link/P7Y2h2>. ISBN 958-41-0037-8
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual (scielo.org.co). Print version ISSN 0120-4645 on line version ISSN2256-5078
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13, 455-457. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016> Version on line ISSN 1727-897X
- Litwin y Stringer, (2001). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una i Litwin y Stringer, (2001). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2001. (2002). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)
- Ochoa Vivas, I. A., & Castro Mora, Á. M. (2021). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *Signos*. <https://doi.org/10.15332/24631140.6347>
- Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151. Recuperado en 26 de noviembre de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&tlng=es). ISSN 1316-0087

- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Quispe, Betty, (2020). Talento y conflictos en el clima organizacional en escuelas públicas. (2022). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1260-1279. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1575](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1575)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Comportamiento organizacional (13a. Ed.)*. Pearson Educación. [stephen-p-robbins-y-timothy-a-judge-comportamiento-organizacional-15-edicion-150924175129-lva1-app6891 \(studylib.es\)](https://www.studylib.es/150924175129-lva1-app6891) ISBN 978-607-32-1980-8
- Sánchez, P. A. S., Gracia, T. J. H., Muñoz, E. M., González, V., & Lirios, C. G. (s. f.). *Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6496297>. ISSN 0327-7585
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera , P., Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de información científica para la dirección en salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>. ISSN 1996-3521
- Villalba Pacheco, V. (2015). Propuesta para Diagnosticar y Fortalecer el Clima Organizacional a través de Técnicas del Psicodrama en el Área de Recursos Humanos de la Caja Nacional de Salud. *Revista Compás Empresarial*, 6(16), 13-17. <https://doi.org/10.52428/20758960.v6i16.880>
- Yopan Jorge., Palmero Neysi., Santos Jose. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11, 263-289. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>. ISSN 2219-1631