



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Diagnóstico de clima organizacional para la empresa
“Inmeplast” y propuesta de plan de acción**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado
en Psicología Organizacional

Autor:

Esteban David Calle Castillo

Directora:

Mónica Rodas Tobar

Cuenca - Ecuador

2025

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia, quienes me han brindado su amor incondicional y apoyo en cada paso de este recorrido académico. A mi abuelita, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, por permitirme tener la oportunidad de estudiar, a mis amigos, por ser mi refugio en los momentos más difíciles; a mi mascota, por acompañarme en este gran viaje y a mi tutora por su guía y sabiduría que han sido fundamentales en este proyecto. A todos ustedes, gracias por ser mi inspiración y mi fuerza.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi abuelita Aida Calle, quien no solo me ha cuidado y educado durante toda mi vida, sino que también me brindó la oportunidad de estudiar en la universidad, por lo que le debo profundamente este logro. A mis compañeros de estudio, por siempre estar en los buenos y malos momentos. De igual manera, extendiendo mi gratitud a mi familia por su amor, paciencia y constante aliento a lo largo de este proceso, sin el respaldo de todos ustedes, este logro no habría sido posible.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional de la empresa Inmeplast y proponer un plan de acción. Para lograrlo, se utilizaron métodos de investigación mixtos. La fase cuantitativa consistió en la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer a los colaboradores de la empresa, con el fin de evaluar diferentes dimensiones del clima organizacional. La fase cualitativa se complementó mediante grupos focales que profundizaron en las percepciones del personal, y permitió conocer las opiniones y estrategias que posteriormente fueron parte del plan de acción. Los resultados mostraron que las dimensiones de Riesgo con un promedio de (2.64), Conflicto (2.65), Responsabilidad (2.76) y Recompensa (2.85) obtuvieron los puntajes más bajos, lo que indicó áreas de mejora en la toma de decisiones, la confianza en los juicios individuales y el manejo de los errores. En base a estos hallazgos, se propuso un plan de acción enfocado en fortalecer la responsabilidad individual, equilibrar la precaución y la efectividad en la toma de decisiones, así como mejorar las recompensas para fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua. Con estas acciones, se espera mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras Clave: *clima organizacional, cuestionario Litwin y Stringer, diagnóstico organizacional, plan de acción, mejora continua, grupo focal*

Abstract

The objective of this research was to diagnose the organizational climate of Inmeplast and to propose an action plan. To achieve this, mixed research methods were used. The quantitative phase consisted of the application of the Litwin and Stringer questionnaire to the company's employees, in order to evaluate different dimensions of the organizational climate. The qualitative phase was complemented by focus groups that deepened the perceptions of the personnel, and allowed to know the opinions and strategies that were later part of the action plan. The results showed that the dimensions of Risk with an average of (2.64), Conflict (2.65), Responsibility (2.76) and Reward (2.85) obtained the lowest scores, indicating areas for improvement in decision making, confidence in individual judgments and error management. Based on these findings, an action plan was proposed focused on strengthening individual responsibility, balancing caution and effectiveness in decision making, as well as improving rewards to foster a culture of learning and continuous improvement. With these actions, it is expected to improve the organizational climate and, consequently, the company's operational efficiency.

Key words: *organizational climate, Litwin and Stringer questionnaire, organizational diagnosis, action plan, continuous improvement, focus group*

Índice de contenidos

Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Anexos.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico.....	3
1.1 Conceptos y Antecedentes.....	3
1.2 Variables de Clima Organizacional.....	8
1.3 Plan de Acción.....	18
Capítulo 2 Metodología.....	20
2.1 Preguntas de Investigación.....	20
2.2 Objetivo general.....	20
2.3 Objetivos específicos.....	20
2.4 Tipo de investigación.....	20
2.5 Participantes.....	21
2.6 Instrumentos.....	21
2.6.1 Cuestionario de Litwin y Stringer.....	21
2.6.2 Preguntas para el Grupo Focal.....	22
2.7 Análisis de Datos.....	24
2.8 Procedimiento.....	25
Capítulo 3 Resultados.....	26
3.1 Resultados para investigaciones empíricas.....	26
3.2 Resultados del Grupo Focal.....	35
4. Plan de Acción.....	38
Conclusión.....	40
Recomendaciones.....	41

Referencias	43
Anexos	49

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide de Necesidades de Maslow	4
Figura 2 Resultados de la Dimensión Estructura	26
Figura 3 Resultados de la Dimensión Responsabilidad	27
Figura 4 Resultados de la Dimensión Recompensa	27
Figura 5 Resultados de la Dimensión Riesgo.....	28
Figura 6 Resultados de la Dimensión Calor	29
Figura 7 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño.....	30
Figura 8 Resultados de la Dimensión Apoyo	31
Figura 9 Resultados de la Dimensión Conflicto.....	32
Figura 10 Resultados de la Dimensión Identidad.....	33
Figura 11 Resultados Globales	34

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	49
Anexo 2 Carta compromiso para Inmeplast.....	53

Introducción

El clima organizacional es un aspecto crucial para la eficiencia y productividad de cualquier empresa, ya que influye directamente en el rendimiento de los empleados, su motivación, y su satisfacción laboral. La empresa Inmeplast creada el 01 de julio del año 1994, en la ciudad de Cuenca-Ecuador, dedicada a la fabricación de piezas plásticas, ha identificado la necesidad de diagnosticar y mejorar su clima organizacional con el fin de potenciar su desempeño y eficiencia operativa.

Esta organización se enfrenta a problemáticas internas que pueden impactar significativamente en su productividad y ambiente laboral. La falta de un diagnóstico de clima organizacional así mismo, como la ausencia de un responsable en la gestión del talento humano como tal, puede resultar en una disminución del compromiso de los trabajadores, un aumento en el ausentismo y una reducción la eficacia operativa.

En este contexto, surge la problemática de determinar cómo las dimensiones del clima organizacional afectan el funcionamiento interno de la empresa, y cómo se puede implementar un plan de acción para mejorar dichas áreas de manera efectiva.

El clima organizacional en Inmeplast muestra áreas con una percepción desfavorable por parte de los empleados, lo cual puede estar afectando la toma de decisiones, la gestión del talento y la productividad en general. Las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa, Riesgo y Conflicto han sido las más afectadas, con puntajes bajos en la evaluación cuantitativa realizada. Esto sugiere la existencia de una brecha entre las expectativas de los colaboradores y las políticas actuales de la empresa, lo que podría estar generando un ambiente de trabajo menos eficiente y motivado. Es fundamental identificar las causas de estas percepciones y establecer estrategias para mejorar la confianza en los juicios

individuales, el sistema de recompensas, la agilidad en la toma de decisiones y la calidad de las mismas.

¿Cómo influye el clima organizacional actual en el desempeño laboral de los empleados de Inmeplast, y qué estrategias se pueden implementar para mejorar las áreas más críticas identificadas en el diagnóstico?

Este documento está estructurado en varias secciones que permiten un análisis integral del clima organizacional en Inmeplast. En el capítulo 1, se desarrolla el marco teórico que sustenta el análisis, abordando conceptos claves como el clima organizacional y su impacto en el rendimiento empresarial, así como las herramientas metodológicas utilizadas para su diagnóstico. En el capítulo 2, se presenta la metodología de investigación, explicando el enfoque mixto utilizado y las herramientas empleadas, como el cuestionario de Litwin y Stringer, complementado por grupos focales. El capítulo 3 contiene el análisis de los resultados obtenidos tanto de la fase cuantitativa como de la cualitativa, destacando las áreas críticas identificadas en el diagnóstico. Finalmente, se propone un plan de acción detallado, basado en los hallazgos, con el objetivo de mejorar el clima organizacional de la empresa y, en consecuencia, su desempeño general.

Capítulo 1 Marco Teórico

El clima organizacional es un constructo multidimensional que abarca la percepción de los empleados sobre el entorno laboral, influenciado por diversos factores como la comunicación, la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del talento humano. La literatura evidencia la interrelación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, destacando la importancia de un clima positivo para mejorar la productividad y el compromiso de los empleados. Además, se reconoce la necesidad de integrar enfoques teóricos como la teoría de los sistemas y la teoría de la complejidad para comprender mejor las dinámicas internas de las organizaciones. En el presente estudio, se abordan temas relacionados con los conceptos fundamentales, las variables del clima laboral, la relación entre el clima y la satisfacción laboral, y las teorías subyacentes que proporcionan una comprensión más detallada sobre cómo el clima organizacional influye en el rendimiento empresarial.

1.1 Conceptos y Antecedentes

De acuerdo con Olaz (2013), la investigación sobre el clima organizacional tiene sus raíces en 1924, con los estudios de Hawthorne llevados a cabo por Elton Mayo. En estos estudios, Mayo estableció una conexión entre las características de una organización y su productividad. Aunque Mayo no se refería directamente al clima organizacional (al menos no con esa terminología), destacó cómo este se manifiesta a través de un conjunto de variables que influyen en el estado emocional de los empleados. Esto, a su vez, afecta su rendimiento y, en última instancia, tiene un impacto en los resultados financieros de la empresa.

Maslow propuso la jerarquía de necesidades humanas en 1943, un modelo que sigue siendo utilizado en entornos organizacionales. Sin embargo, análisis recientes han adaptado esta teoría a los cambios modernos. Por ejemplo, Positive Psychology resalta cómo las

necesidades sociales y de autorrealización se ven influenciadas por factores contemporáneos como la tecnología y el trabajo remoto, subrayando la importancia de la autorrealización como un proceso continuo en la vida laboral (Munroe & Ferrari, 2022).

Por su parte, la teoría de Maslow (1943), desarrollada por Abraham Maslow, es fundamental para comprender las necesidades humanas y su relación con la motivación en el entorno laboral. Esta teoría se representa mediante la Pirámide de Maslow, que jerarquiza cinco niveles de necesidades tal y como se visualiza en la figura 1.

Figura 1
Pirámide de Necesidades de Maslow



Nota: (Cañeque, 2021)

A continuación, se detalla los 5 niveles de la Pirámide de Necesidades Humanas de Maslow y cómo estos pueden estar presentes en las organizaciones según (Ranstad, 2021).

Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son las más fundamentales y esenciales para la supervivencia humana, abarcando la alimentación, el agua, el refugio y el descanso. En el ámbito laboral, es crucial que las organizaciones ofrezcan un entorno donde estos elementos

básicos estén garantizados. Por ejemplo, proporcionar descansos regulares, espacios de descanso cómodos, y acceso a agua potable y a instalaciones limpias de comida. Estas prácticas no solo cumplen con normativas de seguridad y salud, sino que también aumentan la productividad y satisfacción de los empleados.

Necesidades de Seguridad

La seguridad en el trabajo abarca más que la protección física esto también incluye la seguridad emocional y económica. Las empresas pueden fomentar esta seguridad mediante contratos justos, políticas claras de no discriminación y un ambiente de trabajo seguro físicamente. Además, programas de beneficios y seguros pueden aportar a la estabilidad financiera del empleado, mientras que la capacitación continua asegura su empleabilidad a largo plazo.

Necesidades de Afiliación

Este nivel se refiere a las relaciones interpersonales y la pertenencia a grupos. En el entorno laboral, es importante promover un ambiente donde los empleados se sientan parte de la comunidad y valorados por sus colegas. Estrategias como la creación de equipos de trabajo diversificados, eventos de integración y canales abiertos de comunicación pueden fortalecer las relaciones interpersonales y, por ende, mejorar el clima organizacional.

Necesidades de Reconocimiento

El reconocimiento en el ámbito laboral es fundamental para la motivación del empleado. Este nivel se satisface cuando los empleados reciben reconocimiento y valoración por sus esfuerzos y logros. Implementar sistemas de recompensas, oportunidades de ascenso transparentes y justas, y ofrecer feedback constructivo son maneras efectivas de satisfacer

estas necesidades. También es vital reconocer no solo los logros individuales, sino también el esfuerzo y la mejora continua

Autorrealización

La cúspide de la pirámide de Maslow representa la realización personal y profesional a su máximo potencial. Para ayudar a los empleados a alcanzar este nivel, las organizaciones pueden ofrecer programas de desarrollo profesional, asignar proyectos desafiantes que permitan el crecimiento y fomentar un entorno que promueva la innovación y la creatividad. Es clave que los líderes actúen como mentores y que la cultura organizacional apoye la experimentación y el aprendizaje continuo (Ranstad, 2021).

Una manera de implementar la teoría de Maslow en una empresa es mediante la creación de un entorno laboral favorable que brinde a los empleados un sentido de pertenencia y valoración. Los empleados deben sentir que se les escucha y se les valora, y eso puede lograrse a través de la retroalimentación y la comunicación efectiva (Melo, 2018).

Los trabajos de Litwin y Stringer siguen siendo relevantes en el análisis del clima organizacional. Investigaciones recientes validan el uso de su cuestionario adaptándolo a contextos actuales. Por ejemplo, se ha evaluado su aplicación en entornos educativos y empresariales modernos, destacando dimensiones como responsabilidad y recompensas, las cuales son críticas para comprender las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral (Rogers et al., 1980; Simamora, 2004)

Según Chiavenato (2009), "el clima organizacional representa el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario" (p. 389). Un ambiente laboral positivo fomenta la motivación, la satisfacción y la productividad de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede conducir a una alta rotación de personal, baja moral y

disminución en la eficiencia operativa. La evaluación constante del clima organizacional permite identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora.

También argumenta que "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento" (Chiavenato, 2009).

Por su parte, Litwin y Stringer (1968), detallan que el clima organizacional se puede entender como una característica del entorno de trabajo, la cual es percibida y descrita por los miembros de la organización. Este clima se forma a partir de las percepciones subjetivas de los miembros de la organización sobre el sistema formal, el estilo de liderazgo informal y otros factores organizacionales. Estos elementos influyen en las actitudes, creencias, valores y motivación de los individuos dentro de la organización.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por Pucheu (2014) y Llerena (2013), el clima organizacional es conceptualizado como un conjunto de propiedades del entorno laboral que son percibidas por los trabajadores y que afectan directamente su comportamiento y motivación. Estos autores analizaron cómo el clima laboral integra aspectos situacionales y ambientales que influyen en la percepción y conducta de los empleados, con el objetivo de explicar patrones clave en su desempeño.

La teoría de Litwin y Stringer se centró en mejorar el clima organizacional de manera integral, resaltando que este constructo tiene un impacto directo en el comportamiento de las personas y es el resultado de sus percepciones sobre el ambiente laboral. Desde esta perspectiva, comprender el clima laboral permite a las organizaciones identificar y abordar problemas relacionados con el comportamiento y la motivación de los empleados, proporcionando elementos para generar cambios que fomenten un ambiente más competitivo y satisfactorio.

Además, los autores destacan que la creación de diferentes climas dentro de las organizaciones depende en gran medida de los estilos de liderazgo y de la activación de componentes motivacionales, como el desempeño y la satisfacción. Estos factores no solo impactan en el comportamiento de los empleados, sino que también tienen la capacidad de generar cambios duraderos en los rasgos de personalidad y en la dinámica organizacional.

Según Alvesson (2011), el clima organizacional se presenta como un nexo en el que los límites de las ocupaciones, los subgrupos, las organizaciones y la cultura nacional están anidados, superpuestos y difuminados.

El clima organizacional se refiere al entorno en el que los empleados realizan sus tareas diarias. Esto incluye las relaciones entre jefes y subordinados, así como la percepción general de la organización por parte de los trabajadores y directivos. El clima organizacional influye en el desempeño tanto individual como colectivo dentro de la empresa (Villanueva, 2024).

El clima organizacional es un concepto multidimensional en el cual entran en juego numerosas dimensiones, como el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización. Además, es medible y se construye sobre un cierto período, representando la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía tal como es experimentado por los empleados (Villanueva, 2024).

1.2 Variables de Clima Organizacional

Los constructos clima y cultura organizacional ocupan un lugar destacado en la literatura organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001), sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido (Santana y Araujo, 2024).

Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. (Santana y Araujo, 2024).

Schneider y Barbera (2014) expresan que el clima organizacional y la cultura organizacional son dos construcciones conceptualmente distintas pero que a su vez se superponen para comprender las formas en que los empleados experimentan su configuración de trabajo total.

El clima organizacional tiene un impacto significativo en el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo, el entusiasmo por la marca empleadora, el compromiso organizacional afectivo y el apego emocional con la organización (García et al., 2024).

Según Ehrhart y Schneider (2016), el clima organizacional se define brevemente como los significados que las personas atribuyen a paquetes interrelacionados de experiencias que tienen en el trabajo. La cultura organizacional se define brevemente como las suposiciones básicas sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones.

Keyton (2014) también destaca la importancia de la cultura organizacional y el clima organizacional. La cultura organizacional, que se arraiga en suposiciones y valores profundos y se manifiesta en casi todos los aspectos de la vida organizacional, puede tener un impacto significativo en el clima organizacional. Las expectativas implícitas en la creación de significado en la cultura pueden afectar cómo se percibe el clima organizacional.

Según Keyton (2014), también destaca como variable de clima organizacional a la comunicación en una organización, detalla que no es un acto simple, sino un proceso constante y complicado que permite a los miembros de la organización formar, mantener y

modificar la organización. Esta comunicación, que puede tomar muchas formas y funciones, tiene el potencial de influir en el clima organizacional, ya que las percepciones colectivas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización pueden ser moldeadas y modificadas por ella. Dutton y Ragins (2007) exploran cómo las relaciones interpersonales dentro de la organización son una variable determinante del clima organizacional. Ellos explican que estas relaciones influyen significativamente en la cohesión del equipo y en la satisfacción laboral de los empleados. Un ambiente laboral donde las relaciones interpersonales son fuertes y positivas puede fomentar una cultura de apoyo y colaboración, lo que a su vez mejora la moral y el compromiso de los empleados. Las relaciones interpersonales saludables son esenciales para crear un clima organizacional que favorezca el bienestar y el rendimiento de todos los miembros de la organización.

Cropanzano y Mitchell (2005) destacan la importancia de la percepción de justicia en las recompensas dentro del clima organizacional. Según los autores, esta percepción es una variable crítica ya que influye directamente en la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Ellos argumentan que cuando los empleados sienten que las recompensas y reconocimientos son justos y equitativos, su compromiso y desempeño laboral tienden a mejorar significativamente. Esta percepción de justicia en las recompensas puede ser vista como un reflejo de las políticas y prácticas de la organización, lo cual impacta profundamente en el ambiente laboral y, en última instancia, en la productividad y retención del personal.

Hill et al. (2008) abordan la flexibilidad laboral como una variable del clima organizacional que influye en la capacidad de los empleados para equilibrar su vida laboral y personal. Ellos descubrieron que la flexibilidad laboral tiene un impacto significativo en la satisfacción y rendimiento de los empleados. La capacidad de ajustar los horarios y las responsabilidades laborales en función de las necesidades personales y familiares puede

mejorar el bienestar general de los empleados y, por ende, su compromiso y productividad en el trabajo. La flexibilidad es vista como una dimensión crucial que las organizaciones deben considerar para fomentar un clima laboral positivo y productivo.

Según Flores y Gómez (2018, como se citó en Román-Calderón et al., 2016), el apoyo organizacional percibido está positivamente correlacionado con el compromiso organizacional en una empresa privada de Lima. Este estudio resalta que cuando los empleados sienten que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar, es más probable que muestren altos niveles de compromiso y desempeño. Además, se observó que políticas y prácticas que promueven un ambiente de trabajo positivo y que responden a las necesidades y expectativas de los empleados son fundamentales para fomentar este tipo de apoyo.

Martínez y Weston (2024) demuestran que existe una correlación significativa entre el compromiso organizativo y el clima laboral. Además, se demuestra que el 36% de los trabajadores tenía un nivel medio-bajo de compromiso organizativo, mientras que el 40% demostró un nivel positivo de clima laboral.

Alfes et al. (2024) encuentran también una relación directa, significativa y alta entre las dos escalas totales, y relaciones significativas entre todas las dimensiones de Clima Organizacional con el Compromiso Afectivo y Normativo, pero no con el de Continuidad.

Chiavenato (2009) señala que “el liderazgo juega un papel fundamental en la formación del clima organizacional. Los líderes que se comunican de manera efectiva, muestran empatía y reconocen el esfuerzo de sus empleados, tienden a crear un ambiente de trabajo más positivo y motivador”.

Yukl y Mahsud (2010) subrayan que el liderazgo efectivo es una variable esencial del clima organizacional, dado que los líderes tienen una influencia directa en la percepción de

apoyo y claridad en las expectativas laborales por parte de los empleados. Ellos señalan que los líderes que demuestran flexibilidad y adaptabilidad pueden manejar mejor las demandas cambiantes del entorno laboral, creando así un ambiente de trabajo más positivo y motivador. La capacidad de los líderes para comunicarse de manera efectiva y mostrar empatía hacia los empleados resulta crucial para establecer un clima organizacional que promueva el bienestar y la productividad.

Salazar et al. (2019) se establece una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es decir, cuando el clima organizacional es percibido como positivo, también se refleja en la satisfacción laboral, especialmente en las áreas de recompensa y liderazgo. Señalan que la evaluación del clima organizacional es crucial para las empresas, ya que permite identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

Díaz y Carrasco (2018) argumentan otra variable que podría afectar al clima organizacional el cual es la felicidad. Los altos niveles de felicidad en el trabajo se deben a empleos con altos estándares de desempeño, donde se refuerza positivamente al empleado y se brinda flexibilidad para atender sus necesidades familiares. La felicidad es fundamental para la calidad de vida, tanto a nivel personal como organizacional, favoreciendo mejores relaciones interpersonales, mayor persistencia en alcanzar metas, incremento en la productividad, creatividad, innovación, satisfacción laboral y motivación intrínseca dentro de las empresas.

La innovación se considera un proceso clave que puede mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, y la gestión del talento humano puede desempeñar un papel crucial en la promoción de la innovación (Del Río-Cortina et al., 2022).

La gestión del talento humano y la capacidad de innovación han destacado recientemente en la literatura de recursos y capacidades como dos de los elementos que podrían incidir en el desempeño organizacional, siendo capaces de otorgar ventajas competitivas a las organizaciones (Del Río-Cortina et al., 2022).

Según los autores Wang & Rode (2010), sugieren que el clima organizacional innovador moderó la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad del empleado, de tal manera que la relación fue más fuerte en un clima más innovador. Esto implica que el liderazgo transformacional puede fomentar un clima organizacional que apoye la innovación y la creatividad, lo que a su vez puede aumentar la creatividad del empleado.

Además, encuentran que la identificación del empleado con el líder moderó la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad del empleado, de tal manera que la relación fue más fuerte cuando la identificación era alta. Esto sugiere que los empleados que se identifican fuertemente con su líder pueden ser más receptivos a su liderazgo transformacional, lo que puede aumentar su creatividad (Wang & Rode, 2010).

Wang y Rode (2010) concluyen que tanto el clima organizacional innovador como la identificación del empleado con el líder pueden desempeñar un papel importante en la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad del empleado. Echeverri et al. (2014) analizan las propiedades psicométricas y las dimensiones evaluadas en diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional. Identificaron ocho dimensiones comunes en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Soto Rivera e Inga Soto (2019) encuentran que el clima organizacional tiene un impacto significativo en el compromiso de los empleados y, por ende, en el desempeño

general de la empresa. Los autores destacan la importancia de fomentar una cultura positiva, promover la comunicación efectiva y crear oportunidades de desarrollo profesional para mejorar la satisfacción laboral y la productividad en las organizaciones.

Los estudios de clima organizacional muestran la importancia y efectividad de una gestión de clima organizacional. Además, evidencian que la gestión de clima organizacional influye en la satisfacción de usuarios, lo que, al mismo tiempo, tiene un impacto sumamente positivo en la productividad y el compromiso de los colaboradores. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones implementen estrategias específicas para mejorar el clima laboral y fomentar un ambiente propicio para el desarrollo y el bienestar de su personal (Armenteros et al., 2020).

La gestión del clima organizacional impacta tanto en la satisfacción de los empleados como en la eficiencia de la organización. Para lograr un clima laboral óptimo, es fundamental que los líderes promuevan la comunicación abierta, la participación activa de los empleados y la creación de un entorno inclusivo (Armenteros et al., 2020).

La gestión del talento humano y la capacidad de innovación han destacado recientemente en la literatura de recursos y capacidades como dos de los elementos que podrían incidir en el desempeño organizacional, siendo capaces de otorgar ventajas competitivas a las organizaciones” (Del Río-Cortina et al., 2022).

La innovación se considera un proceso clave que puede mejorar la eficiencia y efectividad de una organización, y la gestión del talento humano puede desempeñar un papel crucial en la promoción de la innovación (Del Río-Cortina et al., 2022).

Según Keyton (2014), para comprender completamente cómo se forman los entornos organizacionales, cómo influyen en los resultados organizacionales importantes y cómo

pueden cambiarse, se necesitan ideas tanto de la literatura de clima organizacional como de cultura organizacional. Esto sugiere que la investigación y la práctica en el clima organizacional pueden beneficiarse de un enfoque integrado que tenga en cuenta tanto la comunicación como la cultura organizacional.

Según Ehrhart y Schneider (2016), los autores proponen que los campos del clima organizacional y la cultura organizacional han coexistido durante varias décadas con muy poca integración entre los dos. Destacan en su investigación y rompen las barreras entre estos campos para fomentar una comprensión más amplia de cómo el entorno de una organización afecta su funcionamiento y rendimiento. es una discusión en profundidad del clima y la cultura organizacional como ninguna otra que haya existido antes, que proporciona ideas únicas para una amplia audiencia de académicos, profesionales y estudiantes.

La teoría de los sistemas y la teoría de la complejidad forman parte de los fundamentos teóricos del clima organizacional y adquieren relevancia en el crecimiento y evolución de las organizaciones. Estos enfoques teóricos permiten comprender la dinámica interna de las empresas, considerando las interacciones entre los diferentes elementos que conforman la estructura organizativa. Asimismo, se destaca la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en un entorno empresarial cada vez más cambiante y globalizado (Armenteros et al., 2020).

Según los autores Schneider et al. (2017) los investigadores exploraron la conceptualización y operacionalización del constructo de clima organizacional. Se centraron en comprender cómo los colaboradores perciben su ambiente de trabajo y cómo afecta su comportamiento y satisfacción laboral.

También Schneider et al. (2017) abordan cuestiones de agregación y se enfocaron en climas orientados a resultados, como la seguridad y el servicio. Además, escriben textos sobre

cultura organizacional, destacando cómo los valores compartidos influyen en las prácticas y normas dentro de una organización. También consolidaron un enfoque centrado en el clima para comprender los procesos organizacionales, como la justicia y la discriminación. Se centran en cómo las percepciones de los colaboradores sobre el clima afectan su compromiso, productividad y bienestar en el trabajo. Además, se exploraron las diferencias culturales en los climas organizacionales.

Por su parte Powell et al. (2021) señalan que el clima organizacional puede influir en cómo los miembros de la organización perciben y responden a las intervenciones de salud conductual. Un clima organizacional que valora la mejora continua y la adaptabilidad puede fomentar una mayor aceptación y uso de estas intervenciones. También sugieren que la medición del clima organizacional puede ser una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan implementar intervenciones de salud conductual. Al entender su propio clima organizacional, las organizaciones pueden identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora que pueden informar sus esfuerzos de implementación.

Salazar et al. (2019) en su investigación, establecen cómo se vincula el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa ecuatoriana del sector de la construcción. Concluyeron que las dimensiones del clima organizacional con mayor impacto en la satisfacción laboral son la recompensa y el liderazgo.

Salazar et al. (2019) expresan que el clima organizacional que en pequeñas empresas y su relación con la satisfacción laboral de empleados y obreros. Utilizaron modelos validados en otros sectores y encontraron que el ambiente de trabajo influye en la satisfacción laboral.

Salazar et al. (2019) detallan la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Aunque se encontraron relaciones moderadas

no significativas entre las variables, las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento presentaron una mayor correlación con la satisfacción laboral.

El clima organizacional es un factor muy importante que afecta tanto el bienestar de los empleados como el desempeño general de la empresa. Un ambiente laboral positivo fomenta la motivación, la satisfacción y la productividad de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede conducir a una alta rotación de personal, baja moral y disminución en la eficiencia operativa. La evaluación constante del clima organizacional permite identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Por ello, es esencial implementar un plan de acción que aborde las deficiencias y fortalezca las dimensiones críticas del ambiente laboral. Un plan de acción bien estructurado no solo mejora el entorno de trabajo, sino que también alinea las prácticas de gestión con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando un desarrollo sostenible y exitoso a largo plazo.

Guizar (2004) argumenta que el clima organizacional se refiere a un conjunto de características que describen el ambiente laboral, las cuales son percibidas por los empleados. Estas características tienen un impacto significativo en el comportamiento de los trabajadores y pueden influir en el rendimiento general de la organización. El autor subraya que es fundamental comprender cómo estas percepciones afectan la dinámica del trabajo, ya que un clima positivo puede fomentar la productividad y la satisfacción laboral.

En el estudio de Alfes et al. (2024), se establece que hay una relación significativa entre el clima organizacional y el compromiso de los empleados. Los autores destacan que un entorno de trabajo positivo no solo fomenta una mayor participación y lealtad hacia la organización, sino que también puede resultar en una disminución de la rotación de personal y un aumento en la satisfacción laboral. Esto sugiere que las organizaciones que invierten en

mejorar su clima laboral pueden obtener beneficios a largo plazo en términos de desempeño y retención de talento.

1.3 Plan de Acción

"Un plan de acción meticulosamente diseñado es fundamental para transformar el clima organizacional. Este plan debe incluir medidas concretas para fortalecer aspectos críticos como la comunicación interna, el liderazgo efectivo y la gestión de conflictos. Al implementar este plan, las organizaciones pueden mejorar significativamente la satisfacción de los empleados y la eficiencia operativa, creando un entorno laboral más saludable y productivo" (Yukl & Mahsud, 2010).

Un plan estratégico bien diseñado y ejecutado es esencial para gestionar y mejorar el clima organizacional. Este plan debe enfocarse en aspectos clave como la comunicación interna, el liderazgo efectivo y el desarrollo de habilidades interpersonales. Al poner en práctica estas iniciativas, las organizaciones pueden fortalecer la cohesión del equipo, aumentar la motivación y mejorar la satisfacción laboral, lo que resulta en un entorno de trabajo más productivo y saludable (Dutton & Ragins, 2007).

Rivera et al. (2014) presentan un análisis de las evaluaciones del clima organizacional y el desempeño laboral de una organización estatal. A partir de este proceso analítico y basado en los hallazgos obtenidos en entrevistas aplicadas a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que más afectan los resultados del personal. También proponen a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como

corporativos. Por último, proponen que el área de gestión humana puede influir directamente en la estrategia organizacional, pasando de ser vista como un área de apoyo a estar completamente alineada con la misión, visión y la planificación general de la empresa.

Capítulo 2 Metodología

2.1 Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones que se deben fortalecer y las que se deben corregir en el clima laboral de la empresa?

2.2 Objetivo general

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Inmeplast y proponer un plan de acción

2.3 Objetivos específicos

- Levantar y analizar datos de clima organizacional en la empresa
- Desarrollar un plan de acción detallado basado en los hallazgos del diagnóstico.

2.4 Tipo de investigación

Este estudio se caracterizó por ser de un enfoque mixto, ya que, se utilizó la herramienta para medición de clima organizacional el cuestionario de Litwin y Stringer para la parte cuantitativa con el fin de conocer el clima laboral en Inmeplast. Para el enfoque cualitativo se llevó a cabo grupos focales mediante la herramienta de análisis de resultados por categorías para tener un acercamiento más profundo en cuanto a la percepción del personal en cuanto a la empresa.

Según su propósito fue una investigación aplicada para abordar el tema del clima organizacional debido a la aplicación de una herramienta específica para tratar dicho problema, la profundidad fue de tipo exploratoria, porque es la primera aproximación sobre el

fenómeno de clima laboral en la empresa, finalmente la investigación fue de eje transversal, dado que la recopilación de datos se llevó a cabo en un período específico de tiempo.

2.5 Participantes

Este estudio en un principio se planificó aplicarlo a todo el universo, que comprende a 30 colaboradores, debido a, diferentes circunstancias como desvinculaciones, el estudio se terminó aplicando a 24 colaboradores, al ser una empresa con población reducida, es factible.

Y para la aplicación del grupo focal se tomó en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Colaboradores de todos los niveles jerárquicos.
- Colaboradores que representan a los departamentos con menores puntajes en los criterios evaluados.
- En total participaron 8 colaboradores en el grupo focal

2.6 Instrumentos

2.6.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

Según Contreras y Vargas (2018), el Cuestionario de Litwin y Stringer es una herramienta ampliamente utilizada para medir el clima organizacional. Estos investigadores definen el clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento”.

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a los colaboradores, se concluyó que este instrumento de evaluación del clima organizacional se

ajusta de manera óptima a la realidad de la empresa. Esto se debe a que es una herramienta integral que mide una amplia gama de dimensiones esenciales para el estudio del clima organizacional.

La escala de Litwin y Stringer consta de 53 preguntas, basadas en las dimensiones propuestas por los autores mencionados anteriormente. Para cada pregunta, las alternativas de respuesta se presentan en una escala de Likert con 4 opciones:

- Totalmente de acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- Relativamente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Los colaboradores tuvieron que elegir la opción con la que más se adecúe a su entorno laboral marcando con una X. Tal y como se visualiza en la Figura 2.

Para la siguiente herramienta el grupo focal, se determinó las siguientes preguntas que enfatizan en las áreas más bajas según los resultados de la herramienta de medición de clima laboral de Litwing y Stringer.

2.6.2 Preguntas para el Grupo Focal

En base a los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta para medición de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, las preguntas formuladas para el grupo focal están diseñadas para profundizar en cuatro dimensiones clave del clima organizacional: responsabilidad, recompensa, riesgo y conflicto. En la dimensión de responsabilidad, se busca explorar cómo se puede mejorar la confianza en los juicios individuales, lo cual es

fundamental para fomentar un ambiente colaborativo. En cuanto a la dimensión de recompensa, las preguntas están orientadas a entender cómo se manejan los errores y cómo se puede cultivar una cultura de aprendizaje continuo. En la dimensión de riesgo, se indaga sobre el impacto de la excesiva precaución en la toma de decisiones, buscando un equilibrio entre prudencia y efectividad. Finalmente, en la dimensión de conflicto, se examina cómo la rapidez en la toma de decisiones puede afectar la calidad de estas, con el objetivo de encontrar alternativas que aseguren decisiones bien fundamentadas. Al abordar estas áreas, se pretende obtener información valiosa que contribuya a definir el clima laboral y su estado en la organización.

Dimensión Responsabilidad

Pregunta relacionada con el ítem 11: "No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces."

¿Qué estrategias ustedes sugieren para que la dimensión Responsabilidad sea mayormente favorable en nuestra organización?

¿Qué cambios sugieren que podrían implementarse para mejorar la confianza en los juicios individuales dentro de la organización?

Dimensión Recompensa

Pregunta relacionada con el ítem 23: "Cuando cometo un error me sancionan."

¿Qué aspectos en la organización sobre la Recompensa deberían mejorar?

¿Qué tipo de acciones propondrían para tratar los errores de manera que se promueva el aprendizaje y la mejora continua?

Dimensión Riesgo

Pregunta relacionada con el ítem 27: "La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad."

¿En qué situaciones han sentido que la excesiva precaución ha impedido la efectividad de la toma de decisiones?

¿Cuáles son sus sugerencias para equilibrar la precaución y la efectividad en la toma de decisiones?

Dimensión Conflicto

Pregunta relacionada con el ítem 49: "Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible."

¿Cómo ha impactado esta tendencia a no tomar decisiones rápidas y fáciles en su experiencia laboral diaria?

¿Creen que este enfoque ha sacrificado la calidad de las decisiones? Si es así, ¿qué alternativas propondrían?

2.7 Análisis de Datos

Para el análisis de datos se utilizó la herramienta de Microsoft llamada Excel, esta sirve para tabular datos cuantitativos, creando bases de datos y recopilando información clave, que fue necesaria para la investigación.

Para los grupos focales, se utilizó la metodología de análisis de datos por categorías, que permite recopilar la parte cualitativa de la empresa que se divide en 3 fases interrelacionadas: reducción de datos, análisis descriptivo y la interpretación.

2.8 Procedimiento

Una vez que se estableció el tema, se llevó a cabo una reunión con el Gerente General de la empresa para entender mejor la problemática y se solicitó la colaboración de la empresa Inmeplast. A continuación, se determinó la herramienta necesaria para diagnosticar el clima de la empresa para esto se realizó una investigación a través de motores de búsqueda bibliográficos para la selección de artículos y su análisis apoyen la sustentación teórica de las ventajas de realizar una evaluación de clima organizacional. Posteriormente, se aplicó la herramienta seleccionada, teniendo en cuenta la aprobación de la empresa y considerando el tiempo que esto va a tomar. Luego, se recopiló los datos y tabuló para finalmente analizarlos. Además, se organizó grupos focales para obtener una visión más profunda de la situación. Todos estos datos fueron analizados mediante el método de análisis de datos por categorías.

Al final, se proporcionó un informe de diagnóstico del clima de la empresa, en donde se detallan las áreas que necesitan ser mejoradas y fortalecidas para finalmente, elaborar un plan de acción que se ajuste al presupuesto de la empresa.

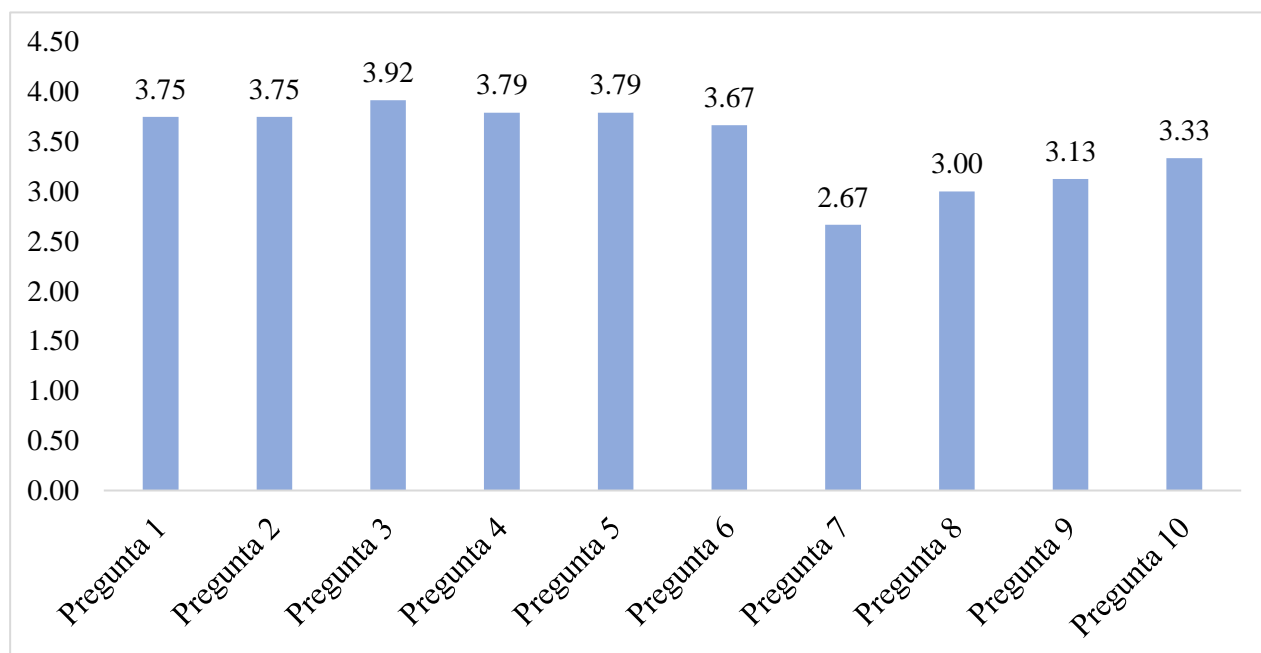
Es necesario destacar, que la confidencialidad de los datos y la ética es muy importante para esta investigación, pues el levantamiento de la información, se la realizó dentro de la organización con la que se cuenta con la respectiva autorización de la gerencia para hacerlo, sin embargo, se garantiza la confidencialidad del uso de datos y el anonimato de los participantes frente a los resultados.

Capítulo 3 Resultados

3.1 Resultados para investigaciones empíricas

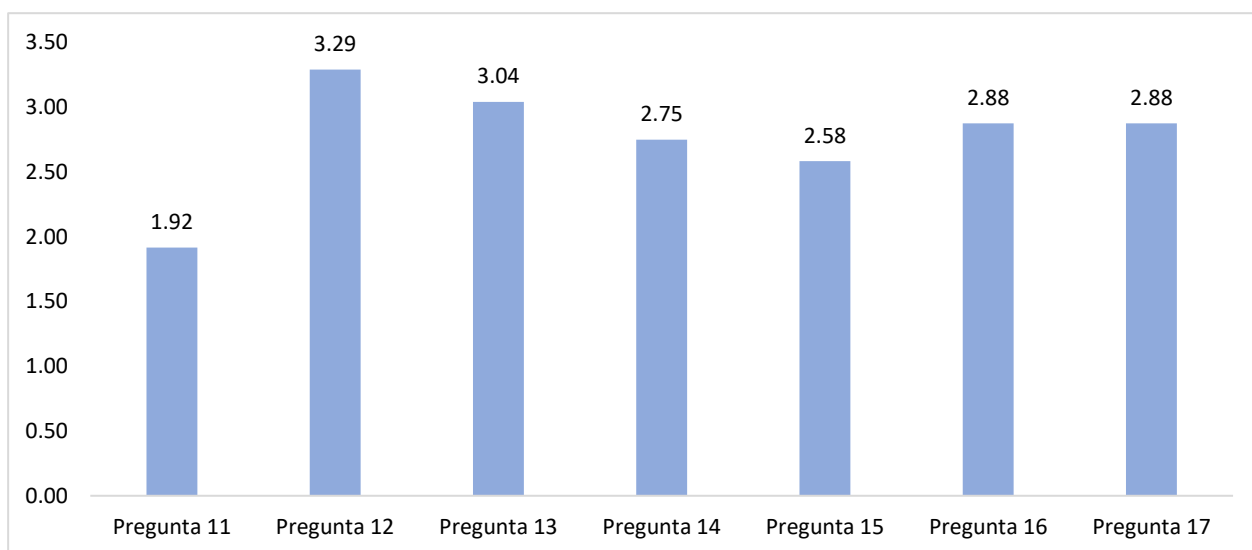
Figura 2

Resultados de la Dimensión Estructura



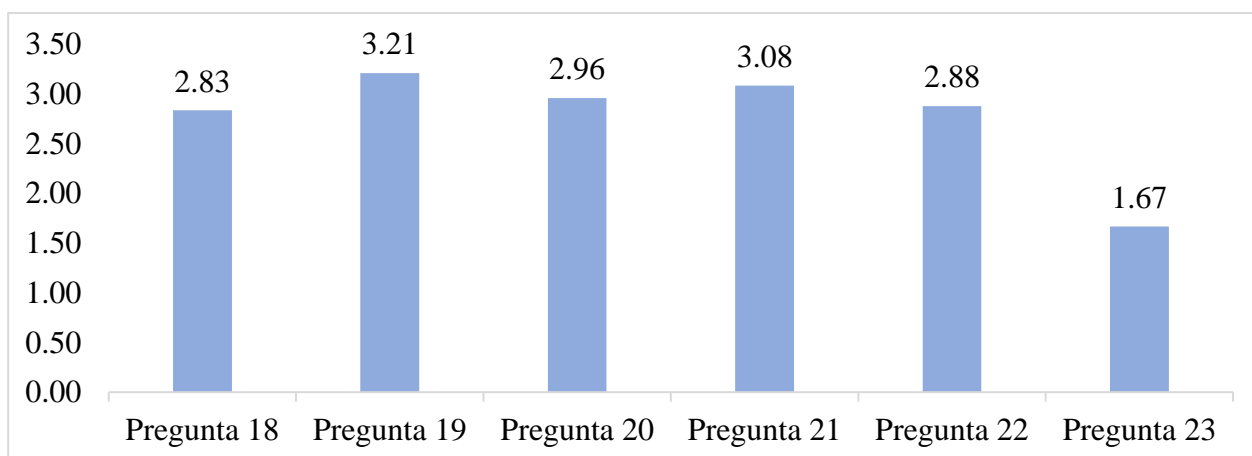
En la dimensión Estructura del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 3, con un valor de 3.92. Esto sugiere que los encuestados perciben este aspecto de la estructura organizacional de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 7, con un valor notablemente menor de 2.67, lo que indica una percepción menos favorable en ese aspecto específico de la estructura organizacional.

Figura 3
Resultados de la Dimensión Responsabilidad



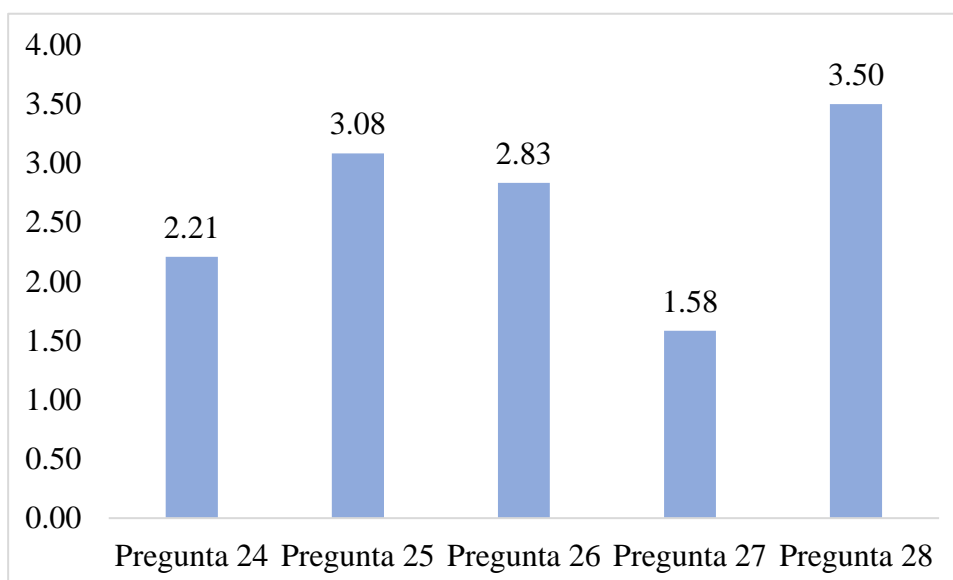
En la dimensión Responsabilidad del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 12, con un valor de 3.29. Esto sugiere que los encuestados perciben este aspecto de la Responsabilidad de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 11, con un valor notablemente menor de 1.92, lo que indica una percepción menos favorable en ese aspecto específico de la dimensión.

Figura 4
Resultados de la Dimensión Recompensa



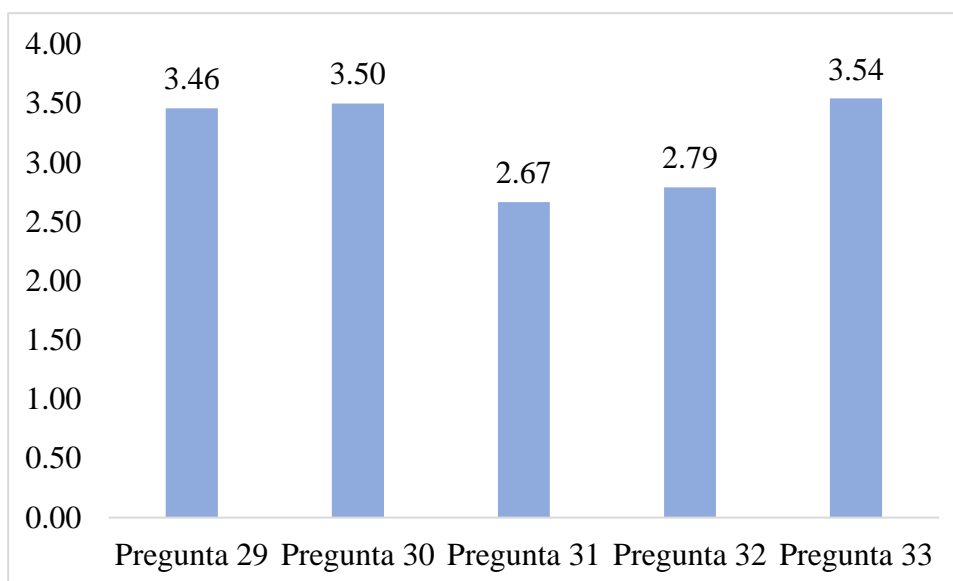
En la dimensión Recompensa del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 19, con un valor de aproximadamente 3.21. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la recompensa organizacional de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 23, con un valor de aproximadamente 1.67, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de la recompensa organizacional.

Figura 5
Resultados de la Dimensión Riesgo



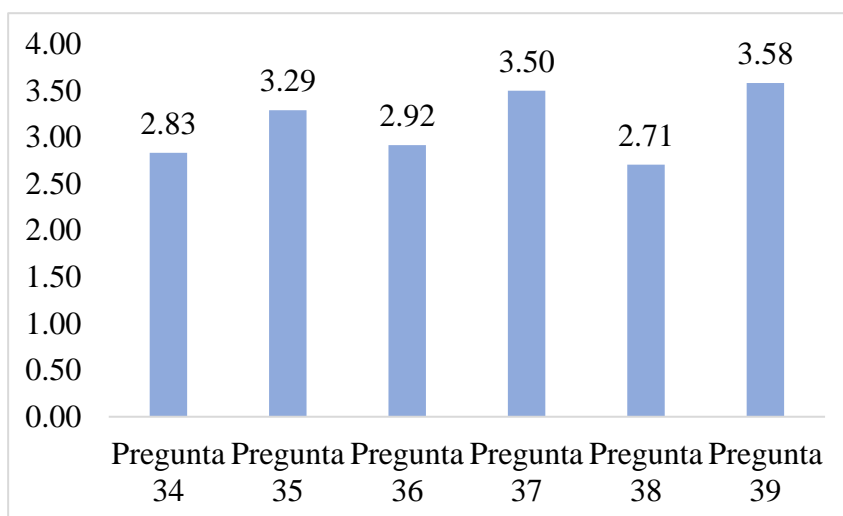
En la dimensión Riesgo del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 28, con un valor de aproximadamente 3.50. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto del riesgo organizacional de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 27, con un valor de aproximadamente 1.58, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico del riesgo organizacional.

Figura 6
Resultados de la Dimensión Calor



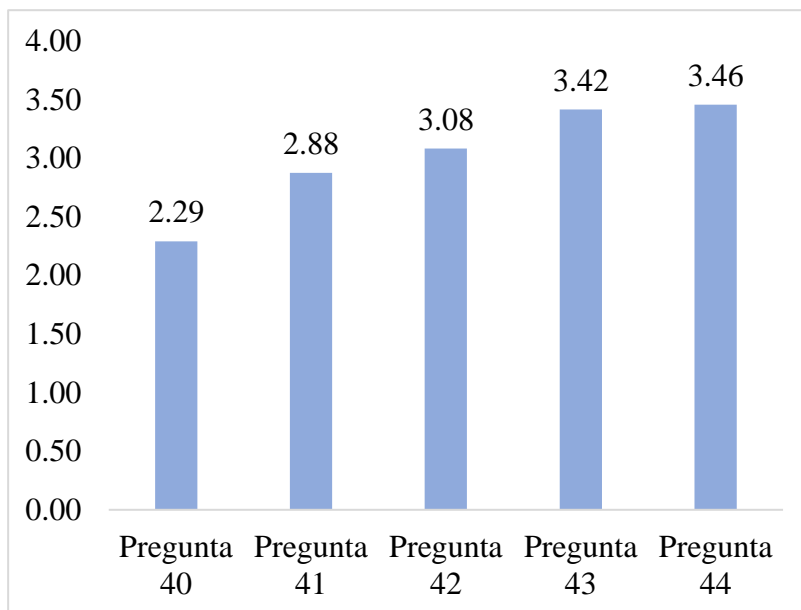
En la dimensión Calor del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 33, con un valor de aproximadamente 3.54. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la dimensión Calor de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 31, con un valor de aproximadamente 2.67, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de esta dimensión.

Figura 7
Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño



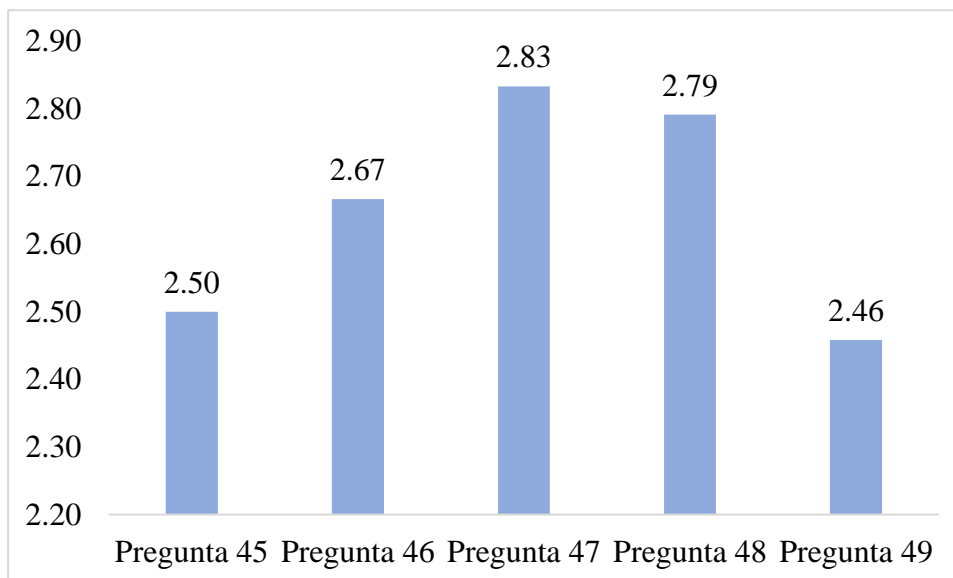
En la dimensión Estándares de Desempeño del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 39, con un valor de aproximadamente 3.58. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la dimensión de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 38, con un valor de aproximadamente 2.71, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de esta dimensión.

Figura 8
Resultados de la Dimensión Apoyo

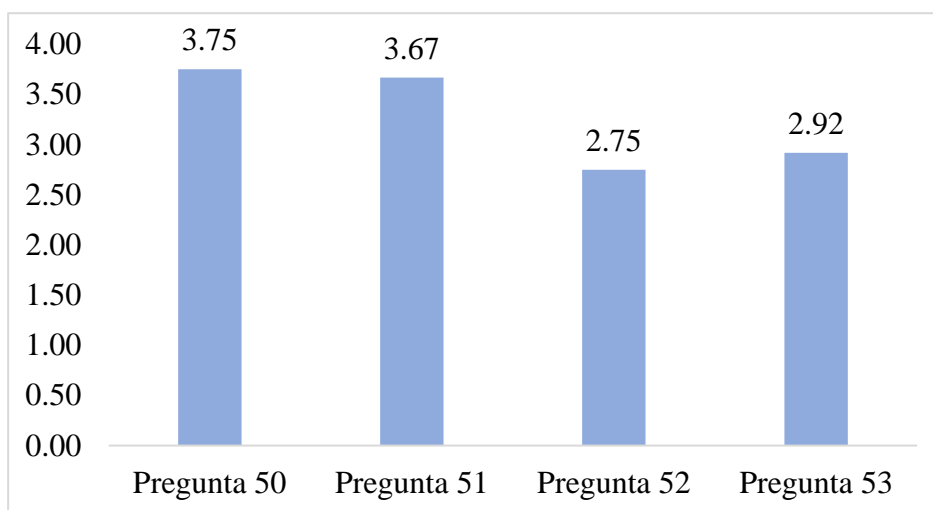


En la dimensión Apoyo del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 44, con un valor de aproximadamente 3.46. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la dimensión de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 40, con un valor de aproximadamente 2.29, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de esta dimensión.

Figura 9
Resultados de la Dimensión Conflicto

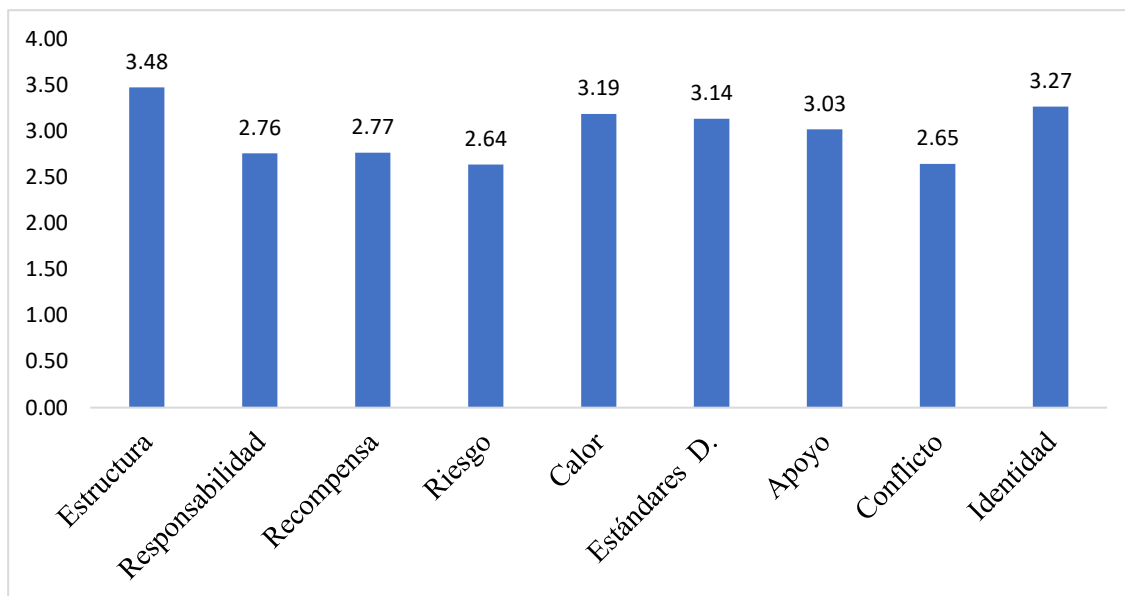


En la dimensión Conflicto del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 47, con un valor de aproximadamente 2.83. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la dimensión de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 49, con un valor de aproximadamente 2.46, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de esta dimensión.

Figura 10*Resultados de la Dimensión Identidad*

En la dimensión Conflicto del cuestionario de Litwin y Stringer, el ítem con la puntuación más alta es el ítem 50, con un valor de aproximadamente 3.75. Esto indica que los encuestados perciben este aspecto de la dimensión de manera muy positiva. Por otro lado, el ítem con la puntuación más baja es el ítem 52, con un valor de aproximadamente 2.75, lo que sugiere una percepción menos favorable en ese aspecto específico de esta dimensión.

Figura 11
Resultados Globales



Los resultados globales de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional de la empresa revelan una variabilidad en las puntuaciones. La dimensión de Estructura obtuvo el puntaje más alto con 3,48, lo que sugiere una percepción positiva sobre la organización de roles y responsabilidades. Sin embargo, las dimensiones Responsabilidad y Recompensa se situaron en los valores más bajos, con 2,76 y 2,64, respectivamente, indicando áreas que requieren atención y mejoras significativas. Además, la dimensión de Riesgo marcó 2,77, reflejando una percepción de excesiva precaución en la toma de decisiones, mientras que la dimensión Conflicto presentó una puntuación de 2,65, lo que sugiere una necesidad de abordar las dinámicas de conflicto en el entorno laboral. Por otro lado, las dimensiones Calor y Estándares de Desempeño obtuvieron valores más cercanos a la media, con 3,19 y 3,14, lo que indica un entorno relativamente positivo en estas áreas. En resumen, mientras algunas dimensiones muestran fortalezas, hay claras oportunidades de mejora en Responsabilidad, Recompensa, Riesgo y Conflicto que deben ser abordadas para optimizar el clima organizacional.

3.2 Resultados del Grupo Focal

Dimensión Responsabilidad

Pregunta relacionada con el ítem 11: "No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces."

1. ¿Qué estrategias ustedes sugieren para que la dimensión Responsabilidad sea mayormente favorable en nuestra organización?
 - La mayoría se siente a gusto con la toma de decisiones de la empresa.

2. ¿Qué cambios sugieren que podrían implementarse para mejorar la confianza en los juicios individuales dentro de la organización?
 - La mayoría coincide en seguir las directrices planteadas por la empresa para lograr que los resultados sean exactos y cumpliendo los estándares de calidad de las piezas plásticas.

Dimensión Recompensa

Pregunta relacionada con el ítem 23: "Cuando cometo un error me sancionan."

1. ¿Qué aspectos en la organización sobre la Recompensa deberían mejorar?

La mayoría de los trabajadores concuerdan en que a nadie se ha sancionado, pero a su vez, tampoco se les ha recompensado por su buena obra.

2. ¿Qué tipo de acciones propondrían para tratar los errores de manera que se promueva el aprendizaje y la mejora continua?

Proponen recompensas intrínsecas y extrínsecas para mejorar esta dimensión.

Dimensión Riesgo

Pregunta relacionada con el ítem 27: "La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad."

1. ¿En qué situaciones han sentido que la excesiva precaución ha impedido la efectividad de la toma de decisiones?

Los colaboradores están de acuerdo en seguir las precauciones necesarias y obligatorias de la empresa.

2. ¿Cuáles son sus sugerencias para equilibrar la precaución y la efectividad en la toma de decisiones?

Cumplir con los estándares de producción llevando a cabo los procesos en el menor tiempo posible.

Dimensión Conflicto

Pregunta relacionada con el ítem 49: "Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible."

1. ¿Cómo ha impactado esta tendencia a no tomar decisiones rápidas y fáciles en su experiencia laboral diaria?

La mayoría afirma que se cumplen los plazos de entrega establecidos para las piezas plásticas con bastante tiempo de anticipación.

2. ¿Creen que este enfoque ha sacrificado la calidad de las decisiones? Si es así, ¿qué alternativas propondrían?

Así mismo, siempre tienen en cuenta que los estándares de calidad de las piezas sean los óptimos para los clientes.

En base a las respuestas obtenidas durante el grupo focal, se propone un plan de acción centrado en cuatro dimensiones clave: Responsabilidad, Recompensa, Riesgo y Conflicto. En cuanto a Responsabilidad, es fundamental implementar estrategias que refuercen la confianza en los juicios individuales, posiblemente a través de capacitaciones y directrices claras que guíen las decisiones de los empleados. Para Recompensa, se recomienda establecer un sistema que también valore y recompense el buen desempeño, tanto mediante incentivos intrínsecos como extrínsecos. En relación al Riesgo, se sugiere encontrar un equilibrio entre la cautela necesaria y la efectividad en la toma de decisiones, promoviendo la agilidad en los procesos de producción sin comprometer la calidad. Finalmente, en la dimensión de Conflicto, es vital mantener la calidad de las decisiones y los productos, asegurando que los plazos de entrega no sacrifiquen los estándares exigidos por los clientes. Este plan de acción no solo buscará mejorar la percepción del clima organizacional, sino también optimizar la eficiencia y la satisfacción laboral entre los colaboradores.

4. Plan de Acción

Tabla 1
Plan de Acción

Dimensión	Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo de planificación	Tiempo de resultados	Medidores de eficiencia
Responsabilidad	Fomentar la confianza en los juicios individuales.	1.Capacitar a los empleados en toma de decisiones individual. 2. Crear procesos de revisión más flexibles que permitan mayor autonomía en ciertos casos.	Gerente de Talento Humano	2 semanas	3 meses	Número de decisiones autónomas efectivas. Encuesta de satisfacción
Recompensa	Implementar un sistema de recompensas por desempeño.	1. Desarrollar un programa de incentivos que reconozca tanto los logros individuales como colectivos. 2. Introducir recompensas no monetarias (reconocimientos,	Dirección de Recursos Humanos o Administrativa	1 mes	6 meses	Aumento del índice de satisfacción laboral. Disminución de errores repetidos.

Riesgo	Equilibrar la precaución y la efectividad en la toma de decisiones.	desarrollo profesional). 1. Establecer un sistema de decisiones por niveles de riesgo. 2. Definir criterios claros para la toma de decisiones urgentes que promuevan la eficacia.	Directores de Área	3 semanas	4 meses	Reducción del tiempo de toma de decisiones. Evaluación de la eficiencia del proceso de decisión.
Conflicto	Promover decisiones consensuadas y de calidad.	1. Crear sesiones de debate y análisis previo a la toma de decisiones. 2. Capacitar en resolución de conflictos para mejorar la toma de decisiones colaborativa.	Jefes de Departamento	2 semanas	3 meses	Reducción en el número de decisiones reversadas. Percepción de mejora en la calidad de las decisiones.

Conclusión

El diagnóstico del clima organizacional en Inmeplast permitió identificar áreas clave para la mejora en la gestión interna de la empresa. Las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa, Riesgo y Conflicto fueron las que obtuvieron los puntajes más bajos en la evaluación cuantitativa. Específicamente, la baja puntuación en Responsabilidad reveló una desconfianza en los juicios individuales y una tendencia a verificar decisiones múltiples veces, lo cual puede estar limitando la autonomía y eficiencia en la toma de decisiones. En cuanto a la dimensión de Recompensa, quedó claro que, si bien no existen sanciones frecuentes, tampoco hay un sistema sólido que promueva el reconocimiento del buen desempeño, lo que podría estar afectando la motivación y satisfacción de los empleados.

La precaución excesiva en la toma de decisiones identificada en la dimensión de Riesgo subraya una oportunidad para equilibrar las medidas de seguridad con la agilidad y la eficacia operativa. Asimismo, la percepción de Conflicto indica que la rapidez en las decisiones ha sido priorizada sobre la calidad de las mismas, lo que puede comprometer la efectividad de las soluciones implementadas.

En base a estos hallazgos, se diseñó un plan de acción que propone estrategias claras para abordar estas áreas de mejora, enfocándose en aumentar la confianza en los juicios individuales, implementar un sistema de recompensas efectivo, optimizar el proceso de toma de decisiones, y promover decisiones consensuadas de mayor calidad. Con la aplicación de estas medidas, se espera que Inmeplast pueda mejorar significativamente su clima organizacional, impactando positivamente tanto en el desempeño de los empleados como en la eficiencia global de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa, trabajar en las dimensiones con menor puntaje para mejorar la responsabilidad y confianza en los juicios individuales, se recomienda desarrollar programas que promuevan la autonomía y el juicio individual de los empleados. Implementar capacitaciones regulares sobre toma de decisiones y empoderamiento, para que los colaboradores sientan mayor confianza en su criterio personal. Además, es importante reducir el exceso de verificación en tareas rutinarias, permitiendo que los trabajadores asuman mayores responsabilidades dentro de un marco supervisado.

También, optimizar el sistema de recompensa, tanto por buen desempeño como en situaciones de errores, puede generar desmotivación. Es necesario implementar un sistema de reconocimiento y recompensas, no solo económicas, sino también simbólicas (elogios, menciones, premios por desempeño). Esto fortalecería la cultura organizacional y promovería el aprendizaje continuo en lugar de generar miedo a los errores.

Equilibrar precaución y eficiencia en la toma de decisiones, para evitar que la toma de decisiones sea excesivamente cautelosa y frene la efectividad operativa, se recomienda establecer procesos más ágiles que equilibren el análisis con la acción rápida. Se pueden implementar metodologías como la toma de decisiones por consenso rápido o el uso de herramientas digitales que simplifiquen la recopilación de información y faciliten decisiones en tiempo real sin sacrificar la calidad.

Por último, la gestión de conflictos para mejorar la calidad en la toma de decisiones. Si bien se valora la rapidez en las decisiones, es importante no sacrificar la calidad por la velocidad. Es crucial implementar mecanismos de mediación de conflictos y toma de decisiones informada, promoviendo un equilibrio entre agilidad y calidad, programas de

entrenamiento en habilidades blandas para líderes también pueden ayudar a gestionar los conflictos de manera más efectiva, asegurando que se mantenga la cohesión del equipo.

Referencias

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. (2024). The relationship between organizational climate and employee engagement: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 255-270. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12345>
- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189–1197. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2010). *El manual de cultura y clima organizacional*. Publicaciones SAGE, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Cañeque, P. (2021). *La pirámide de Maslow y las necesidades de autoestima y autorrealización*. Paula Cañeque. <https://paulacaneque-psicologa.com/piramide-maslow/>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.mheducation.com/>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.mheducation.com>

- Chile, R. (2021, septiembre 20). *La pirámide de maslow en el ámbito laboral*. Randstad.cl; Randstad Chile. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Diaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garces, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203933090>
- Ehrhart, MG y Schneider, B. (2016). Clima y cultura organizacional. En *Enciclopedia de investigación de psicología de Oxford*. Prensa de la Universidad de Oxford. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fernández-Oliva, D., Revilla-Velásquez, M. E., Kolevic-Roca, L. A., Cabrejos-Castilla, I., Muchaypiña-Gallegos, I., Sayas-Avilés, I., Chávez-Conde, L., & Mamani-Urrutia, V. A. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de

- hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *Facultad de Medicina (Lima, Peru)*. <https://doi.org/10.15381/anales.802.15745>
- Flores, A., & Gómez, P. (2018). Relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional en una empresa privada de Lima. *Revista de Estudios Empresariales*, 15(2), 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.ree.2018.02.007>
- Guizar, L. (2004). Clima organizacional: un conjunto de propiedades del ambiente organizacional. *Revista de la Asociación Mexicana de Psicología*, 10(1), 15-23. Recuperado de Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812
- Munroe, T., & Ferrari, J. (2022). Self-actualization in the modern workplace: An evolving perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 45(3), 128–142. <https://doi.org/10.1234/jop.2022.45.3>
- Olaz, A. (2013) El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable, *Aposta, Revista de ciencias sociales*, Murcia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista lasallista de investigacion*.
<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Pucheu, J. (2014). Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Código ISBN: [978-956-14-1458-7](https://doi.org/10.1177/26334895211018862)
- Río-Cortina, J. L. D., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *CIT Información Tecnológica*.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200013>
- Rogers, E. D., Miles, W. G., & Biggs, W. D. (1980). The factor replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An inter- and intra-organizational assessment. *Journal of Management*, 6(1), 65–78.
<https://doi.org/10.1007/s11031-010-9174-2>
- Román-Calderón, J., Pérez, M., & Sánchez, L. (2016). El apoyo organizacional y el empoderamiento psicológico como antecedentes de los comportamientos proactivos y la participación de los empleados. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45-60.
<https://doi.org/10.1016/j.rpo.2016.03.004>

Schneider, B., Barbera, K. M., & Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture, and organizational climate. En *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0007>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.

<https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Soto Rivera, C. M. C. y Inga Soto, A. K. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 8(4), 95-117. doi: <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>

Vásquez, G. A., & Sepulveda, P. L. (2022). Diagnóstico del clima organizacional y plan de acción para Industrias Patojito SAS.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a38ffe7-1a1d-4d1f-b281-15655949fb6e/content>

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 63(8), 1105–1128.

<https://doi.org/10.1177/0018726709354132>

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

<https://doi.org/10.1037/a0019835>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta empresa siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quien recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas se toman mucho en cuenta, debido a que no existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6. Trabajamos en forma organizada y con planificación.				
7. En las labores en que me he desempeñado, siempre sé exactamente quién es mi jefe.				
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta empresa hay confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer				

y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados solo con disculpas.				
15. La gente asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más positivo que negativo.				
20. En esta empresa hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta empresa los errores son sancionados.				
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				

26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta empresa no cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta empresa la mayoría de las personas son amigables con los demás.				
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre los jefes y el personal.				
32. En esta empresa los jefes son comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34. En esta empresa existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41. En esta empresa se valora más el rendimiento del trabajador que las características personales.				

42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta empresa se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50. En esta empresa las personas se preocupan por los intereses de la misma.				

Anexo 2

Carta compromiso para Inmeplast



Cuenca, 9 de julio de 2024.

Tecnólogo
Enrique César Chica Segobia.
GERENTE GENERAL.
INMEPLAST
Ciudad.

Estimado señor Gerente,

Reciba un cordial saludo de mi parte, además de los deseos de mucho éxito en sus labores.

Por medio de la presente, solicito comedidamente su autorización para que el estudiante del 8vo ciclo de la carrera de Psicología Organizacional, señor **Esteban David Calle Castillo**, pueda desarrollar su trabajo de grado titulado "DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INMEPLAST", en la empresa que usted acertadamente dirige.

Agradezco la favorable atención a la presente, solicitándole encarecidamente que la aceptación de esta petición se pueda entregar por escrito.

Atentamente,


Mgt. Carlos González P.
COORDINADOR DE CARRERA

