



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Título del trabajo

Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción en el área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., 2024.

Autora es:

Andrea Nicole Pacheco Pacheco

Directora:

María Paulina Cueva Espinoza

Cuenca - Ecuador

2025

Dedicatoria

Dedicado a todas las personas y colegas que me acompañaron en este camino y a las futuras generaciones, que encuentren en los Recurso Humanos la oportunidad de marcar la diferencia

Agradecimiento

A mis padres, por su esfuerzo, amor, apoyo incondicional y enseñanzas que me han permitido llegar hasta aquí.

A mis abuelos, por su sabiduría y cariño que siempre han sido una guía en mi vida

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., con el fin de identificar las dimensiones que requieren intervención y desarrollar un plan de acción para el año 2024. Se observó una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados, así como un aumento en la rotación de personal, lo que evidencia un deterioro del clima organizacional que debe ser abordado para mejorar el ambiente laboral. Para ello, se propusieron tres objetivos principales: analizar teóricamente el clima laboral basándose en literatura actual y modelos de gestión de recursos humanos, aplicar una herramienta de diagnóstico y formular un plan de acción con intervenciones específicas para mejorar el entorno laboral. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con una recolección de datos de corte transversal y análisis estadísticos. Los resultados revelaron deficiencias significativas en motivación y compromiso, que afectaron el rendimiento general de los empleados y contribuyeron a la alta rotación de personal. En respuesta a estos hallazgos, se desarrolló un plan de acción enfocado en mejorar el clima organizacional, proponiendo intervenciones específicas para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y sostenible en el área de talento humano.

Palabras Clave: clima organizacional, productividad, bienestar empleado, intervención estratégica, diagnostico, satisfacción laboral, cuestionario, Litwin y Stringer

Abstract

This study aimed to diagnose the work climate in the administrative area of Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., in order to identify the dimensions requiring intervention and to develop an action plan for the year 2024. A decline in employee motivation and commitment, as well as an increase in staff turnover, was observed, indicating a deterioration in the organizational climate that must be addressed to improve the work environment. To achieve this, three main objectives were proposed: to theoretically analyze the work climate based on current literature and human resources management models, to apply a diagnostic tool, and to formulate an action plan with specific interventions to enhance the work environment. The methodology used was quantitative and descriptive in approach, employing the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, with cross-sectional data collection and statistical analysis. The results revealed significant deficiencies in motivation and commitment, which affected overall employee performance and contributed to high staff turnover. In response to these findings, an action plan was developed, focusing on improving the organizational climate and proposing specific interventions to foster a more positive and sustainable work environment in the human resources area.

Keywords: organizational climate, productivity, employee well-being, strategic intervention, diagnosis, job satisfaction, questionnaire, Litwin and Stringer

Tablas de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Tablas de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Introducción	1
Capítulo 1 Marco Teórico	3
1.1 Antecedentes del Clima Organizacional.....	3
1.2 Definiciones de Clima Organizacional.....	6
1.3 Importancia del Clima Organizacional.....	8
1.4 Características del Clima Organizacional.....	10
1.5 Dimensiones del Clima Organizacional	13
1.6 Herramientas para la Medición del Clima Organizacional	16
1.6.1 Entrevista	17
1.6.2 Cuestionario de Percepción.....	17
1.6.3 Grupo Focal	19

Capítulo 2 Metodología.....	21
2.1 Proceso metodológico.....	21
2.2 Instrumento de Medición del Clima Organizacional.....	21
2.3 Población de Estudio	24
2.4 Tabulación y Presentación de Información sobre el Clima Organizacional	24
Capítulo 3 Resultados.....	26
3.1. Resultados por dimensión	26
3.1.1. <i>Dimensión Estructura</i>	26
3.1.2. <i>Dimensión Responsabilidad</i>	27
3.1.3. <i>Dimensión Recompensa</i>	29
3.1.4. <i>Dimensión Riesgo</i>	31
3.1.5. <i>Dimensión Calor</i>	32
3.1.6. <i>Dimensión Estándares de desempeño</i>	34
3.1.7. <i>Dimensión Apoyo</i>	35
3.1.8. <i>Dimensión Conflicto</i>	37
3.1.9. <i>Dimensión Identidad</i>	38
3.2. Estado actual del clima laboral en el área administrativa	40
3.3. Plan de acción.....	42
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	50

Referencias51

Índice de tablas

Tabla 1 Cuestionarios de Clima Organizacional	18
Tabla 2 Estructura del instrumento de Litwin y Stringer	22
Tabla 3 Escala de calificación para preguntas positivas	23
Tabla 4 Escala de calificación para preguntas negativas	23
Tabla 5 Escala de interpretación de resultados del clima organizacional	24
Tabla 6 Interrogantes de la dimensión Estructura	26
Tabla 7 Interrogantes de la dimensión Responsabilidad	28
Tabla 8 Interrogantes de la dimensión Recompensa	30
Tabla 9 Interrogantes de la dimensión Riesgo	31
Tabla 10 Interrogantes de la dimensión Calor.....	33
Tabla 11 Interrogantes de la dimensión Estándares de desempeño	34
Tabla 12 Interrogantes de la dimensión Apoyo.....	36
Tabla 13 Interrogantes de la dimensión Conflicto	37
Tabla 14 Interrogantes de la dimensión Identidad	39
Tabla 15 Estado actual del clima laboral por dimensiones de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.....	40
Tabla 16 Plan de acción.....	44

Índice de figuras

Figura 1 Puntuación de la dimensión Estructura de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	27
Figura 2 Puntuación de la dimensión Estructura de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	29
Figura 3 Puntuación de la dimensión Recompensa de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	30
Figura 4 Puntuación de la dimensión Riesgo de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	32
Figura 5 Puntuación de la dimensión Calor de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	33
Figura 6 Puntuación de la dimensión Estándares de desempeño de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	35
Figura 7 Puntuación de la dimensión Apoyo de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	36
Figura 8 Puntuación de la dimensión Conflicto de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	38
Figura 9 Puntuación de la dimensión Identidad de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	39
Figura 10 Representación gráfica del estado actual por dimensiones de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.	41

Introducción

Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., ubicada en Cuenca, Ecuador, es una empresa con más de dos décadas de trayectoria en la producción de embutidos de alta calidad. Sin embargo, en su área administrativa se ha detectado una problemática que afecta el clima laboral. La creciente rotación de personal, junto con una presunta disminución de la motivación y el compromiso de los empleados, señala la necesidad de analizar de manera integral el clima organizacional para identificar las áreas que requieren intervención. Este trabajo busca evaluar el clima laboral del área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. utilizando el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con el fin de proponer un plan de acción que mejore el ambiente de trabajo y promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados.

La problemática radica en la alta rotación de personal y la disminución del compromiso de los empleados, factores que indican un clima laboral que no favorece el desempeño ni la satisfacción de los colaboradores. Ante este escenario, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué dimensiones del clima laboral requieren intervención para mejorar el ambiente de trabajo en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.? Responder esta pregunta permitirá identificar las áreas críticas que necesitan atención y diseñar estrategias de mejora.

El presente documento se estructura en tres capítulos. En el Capítulo 1 se aborda el Marco Teórico, donde se exploran los antecedentes, definiciones, características y dimensiones del clima organizacional, así como las herramientas para su medición, tales como entrevistas, cuestionarios de percepción y grupos focales. Este marco contextualiza la importancia del clima organizacional en el desempeño de las empresas y los empleados.

El Capítulo 2 presenta la Metodología utilizada para la investigación, detallando el proceso metodológico, la selección del instrumento de medición, la población de estudio y el tratamiento de los datos. Aquí se describe cómo el cuestionario de Litwin y Stringer se aplicará a los empleados del área administrativa para evaluar las distintas dimensiones del clima laboral.

En el Capítulo 3 se exponen los Resultados, desglosados por cada una de las dimensiones evaluadas (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad). A partir del análisis de estos resultados, se propone un plan de acción específico que permita mejorar el clima laboral en las áreas críticas identificadas.

La hipótesis que guía esta investigación es que **una intervención en las dimensiones del clima organizacional identificadas como deficientes mejorará el ambiente laboral en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., incrementando la satisfacción y el rendimiento de los empleados.**

El **objetivo general** es realizar una evaluación del clima laboral en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. y formular un plan de acción para mejorar las deficiencias encontradas. Los **objetivos específicos** incluyen el análisis teórico del clima organizacional, la aplicación de una herramienta de evaluación y la propuesta de intervenciones para mejorar el clima laboral.

Esta investigación permitirá a Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. identificar las áreas que requieren mejoras y tomar acciones concretas para optimizar el ambiente laboral, fomentando un entorno más motivador, colaborativo y productivo para sus empleados.

Capítulo 1 Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se centra en el análisis del clima organizacional y su impacto en el rendimiento y bienestar de los empleados. Este concepto, fundamental en el ámbito de la gestión del talento humano, abarca diversos factores que influyen en el entorno laboral, como la comunicación, la motivación, la confianza y la colaboración. Comprender cómo estas dimensiones afectan la satisfacción y productividad de los trabajadores es esencial para desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo positivo y eficiente. Este estudio busca proporcionar una base teórica para evaluar y mejorar el clima organizacional en Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de la empresa.

1.1 Antecedentes del Clima Organizacional

Los orígenes del clima organizacional se remontan al comienzo del siglo XX, cuando se empezaron a desarrollar estudios sobre el comportamiento en las organizaciones. En un principio, la investigación daba la relación entre las condiciones laborales y la eficacia de los trabajadores. Figuras pioneras como Frederick Taylor, con su teoría de la Administración Científica, y los estudios de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo, resaltan la importancia de factores ambientales y sociales en el desempeño laboral. Taylor hizo hincapié en la eficacia y la optimización del trabajo, mientras que los estudios de Hawthorne demostraron que las condiciones físicas laborales, junto con aspectos psicológicos y sociales, tenían un impacto relevante en la productividad (Mujica y Condo, 2020; Ramos y Rojas, 2020).

Por lo que se puede decir que estos descubrimientos fueron fundamentales para sentar las bases de lo que posteriormente se denominaría clima organizacional, lo que llevó a los

investigadores a indagar sobre cómo el entorno laboral influye en la conducta y actitud de los empleados.

Conforme aumentó el interés en el comportamiento organizacional en las décadas de 1950 y 1960, el concepto de clima organizacional comenzó a evolucionar. Se definió como la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral, abarcando aspectos como las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Investigadores como Litwin y Stringer, en su obra pionera de 1968, establece un marco para evaluar el clima organizacional, identificando aspectos fundamentales como la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento y el apoyo (Mendoza-Vargas et al., 2022). Este enfoque permitió una comprensión más profunda y sistemática de cómo los empleados perciben su entorno laboral y cómo estas percepciones impactan en su motivación, satisfacción y rendimiento (Iglesias Armenteros et al., 2018; Zambrano Álvarez et al., 2022). La metodología desarrollada por Litwin y Stringer, que emplea cuestionarios detallados para evaluar estas dimensiones, se convirtió en una herramienta esencial para investigaciones posteriores y sigue siendo relevante en la actualidad.

En las décadas de 1970 y 1980, la investigación sobre el clima organizacional se amplió para incluir el impacto del entorno laboral en la salud y el bienestar de los empleados. Estudios empíricos comenzaron a establecer una conexión directa entre el clima organizacional y los indicadores de salud mental y física, demostrando que un ambiente laboral positivo no solo mejora el desempeño, sino que también reduce el estrés y la incidencia de enfermedades laborales (Mendoza et al., 2024).

Autores como Schein y Lewin investigaron cómo el clima organizacional afectaba a la cultura organizacional, resaltando la interrelación entre ambas y su papel fundamental en la

creación de un entorno laboral saludable. La investigación de ese periodo resaltó la importancia de considerar el clima organizacional como un elemento integral de la estrategia empresarial, con la capacidad de influir significativamente en la moral y la cohesión del equipo (Aguirre, 2021).

En las últimas décadas, la globalización y el progreso tecnológico han presentado nuevos retos y oportunidades para el análisis del ambiente laboral en las organizaciones. La creciente diversidad en el personal y la implementación de tecnologías digitales han modificado las interacciones laborales, otorgando una relevancia sin precedentes al clima organizacional. Estudios actuales han resaltado la importancia de la capacidad de adaptación y la resistencia de las organizaciones, subrayando cómo un ambiente laboral positivo puede favorecer la creatividad, la cooperación y la capacidad de reacción ante cambios rápidos en el mercado (Carabajo et al., 2021; Yaulilahua-Huacho, 2023).

Por ejemplo, Bermejo et al. (2022) exploran las variables clave que impactan el clima organizacional en una empresa de producciones diversas en Santiago de Cuba. A través de un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, se evaluaron tanto el estado actual como el deseado del clima laboral. Los resultados identifican brechas significativas que fueron abordadas mediante un programa de acciones que resultó en la mejora del tratamiento del clima organizacional. Este abordaje integral demostró ser efectivo en alinear los objetivos de la organización con las percepciones y expectativas del personal.

Rodríguez (2023) investiga la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando un diseño de investigación cualitativo para sintetizar estudios previos. El análisis concluye que existe una relación significativa entre estas dos variables, afectando directamente la productividad y el bienestar de los empleados. Este hallazgo subraya la

importancia de estrategias de prevención y corrección dentro del entorno laboral para mejorar la satisfacción de los empleados.

Quijije y Carola (2024) exploran cómo un clima organizacional adverso puede afectar negativamente tanto la salud mental como física de los trabajadores, reduciendo su rendimiento y productividad. Este estudio destaca la importancia crítica del clima laboral en el bienestar de los empleados, sugiriendo que una gestión efectiva del clima puede mejorar significativamente la eficacia organizacional y la retención de empleados.

Daza et al. (2021) abordan la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados, utilizando métodos empíricos para evaluar estas relaciones. Los resultados indican que un ambiente laboral positivo no solo mejora la satisfacción y el compromiso, sino que también eleva la productividad y el rendimiento general. Este estudio aporta evidencia empírica que respalda la implementación de políticas organizacionales que fomenten un clima laboral positivo para mejorar la eficacia empresarial.

1.2 Definiciones de Clima Organizacional

A lo largo del tiempo, se han dado diversas interpretaciones al concepto de clima organizacional, lo que refleja la evolución en la comprensión de su impacto en el entorno laboral. En líneas generales, el clima organizacional se refiere a la percepción compartida por parte de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan a su organización. Esta percepción abarca tanto aspectos concretos como abstractos del entorno laboral, los cuales en conjunto conforman el ambiente en el que los empleados desarrollan sus actividades (Yucailla et al., 2022).

La definición más ampliamente aceptada y utilizada proviene de la obra de Litwin y Stringer, quienes definen el clima organizacional como el conjunto de características del entorno laboral que son percibidas directa o indirectamente por los empleados y que se considera que influyen en su comportamiento laboral (Carabajo et al., 2021; Bazurto et al., 2024). Esta definición resalta la importancia de las percepciones subjetivas de los empleados y cómo estas afectan sus actitudes y acciones.

Otra definición relevante es la proporcionada por Moran y Volkwein, quienes definen el clima organizacional como la percepción global que los empleados tienen de su entorno laboral, abarcando la estructura, los procesos y las interacciones interpersonales que tienen lugar dentro de la organización (Arévalo y Annabell, 2024; Yucailla et al., 2022). Esta amplia definición reconoce que el clima organizacional es un concepto multidimensional que engloba diversos aspectos, desde las políticas y procedimientos oficiales hasta las relaciones informales entre compañeros. Asimismo, destaca la naturaleza interactiva del clima, donde las vivencias y observaciones de los empleados se combinan para configurar una percepción colectiva del entorno laboral (Lucas y Ureta, 2019).

Por su parte, James y James proponen una definición que resalta el aspecto psicológico del ambiente organizacional. Ellos definen el clima organizacional como la calidad del entorno interno de una organización, tal como es percibido por sus integrantes, y que influye en su motivación y desempeño. (Lucas y Ureta, 2019; Yucailla et al., 2022). Esta definición pone énfasis en la percepción subjetiva de los empleados y en cómo el clima organizacional puede ser un factor determinante en la motivación y el rendimiento. Al enfocarse en la experiencia individual dentro del ámbito organizacional, esta definición ofrece una perspectiva valiosa sobre

cómo las percepciones personales pueden afectar el comportamiento colectivo (Arévalo y Annabell, 2024).

Schneider y Reichers proporcionan una definición que incorpora tanto los aspectos estructurales como los sociales del ambiente organizacional. Según estos autores, el ambiente organizacional se refiere a un conjunto de percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, así como sobre las conductas que son recompensadas, respaldadas y esperadas en el lugar de trabajo (Pérez, 2021). Esta descripción abarca no solo las percepciones de los empleados, sino también las normas y expectativas que orientan la conducta dentro de la organización. Al mencionar la noción de recompensas y respaldos, esta definición resalta cómo el ambiente organizacional puede impactar en las conductas y actitudes de los empleados, fomentando ciertos comportamientos mientras desalienta otros (Carabajo et al., 2021).

1.3 Importancia del Clima Organizacional

La relevancia del clima laboral en cualquier empresa u organización es fundamental, ya que influye directamente en diversos aspectos del desempeño y bienestar de los empleados, así como en la eficacia y éxito global de la organización. Un clima laboral positivo es esencial para promover un entorno de trabajo saludable, productivo y armonioso, lo que resulta beneficioso tanto para los empleados como para la empresa en su totalidad (Arévalo y Annabell, 2024).

En primer lugar, es importante destacar que el ambiente laboral tiene un impacto significativo en la satisfacción y motivación de los trabajadores. Un entorno laboral positivo, donde se reconoce y respeta la labor de cada integrante del equipo, promueve la moral y el compromiso de los empleados. Esto no solo mejora la satisfacción en el trabajo, sino que también

fomenta una mayor fidelidad hacia la organización, lo que a su vez reduce la rotación de personal (Ramos y Rojas, 2020). La retención de empleados es de vital importancia, dado que altas tasas de rotación conllevan costos considerables relacionados con la contratación, formación y pérdida de conocimiento institucional. Por consiguiente, un clima organizacional favorable contribuye directamente a la estabilidad y continuidad operativa de la empresa (Ruíz, 2021).

En segundo lugar, es importante considerar que el ambiente laboral influye en la eficiencia y desempeño de los empleados. Diversos estudios han confirmado que un entorno de trabajo favorable, caracterizado por una comunicación eficaz, confianza y reconocimiento, promueve una mayor calidad y productividad laboral (Quinto et al., 2022). Cuando los empleados se sienten apreciados y respaldados, están más inclinados a superar sus responsabilidades habituales, demostrando mayor inventiva y proactividad. Esto se refleja en una mejora global en la productividad y en la capacidad de la empresa para lograr sus metas estratégicas. Asimismo, un clima laboral positivo facilita la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos fundamentales para resolver problemas de manera efectiva y fomentar la innovación constante (Lucas y Ureta, 2019).

Otro aspecto fundamental a considerar en el ambiente laboral es su influencia en la salud mental y física de los trabajadores. Un entorno laboral desfavorable, caracterizado por altos niveles de estrés, incertidumbre y falta de respaldo, puede ocasionar trastornos mentales como el agotamiento emocional, la ansiedad y la depresión, así como problemas físicos derivados del estrés prolongado, esta situación impacta la calidad de vida de los empleados, también incrementa las ausencias laborales y reduce la productividad (Reyes y Suárez, 2023). En contraste, un clima laboral positivo que fomente el bienestar, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la salud en el trabajo, ayuda a disminuir el estrés y a mejorar la calidad de vida de los

trabajadores, lo cual se traduce en un desempeño laboral más sostenible y saludable (Cantú et al., 2023).

Es importante destacar que el ambiente laboral tiene un impacto relevante en la percepción y prestigio de la empresa tanto interna como externamente. Los trabajadores que disfrutan de un entorno laboral positivo se convierten en representantes de la marca, contribuyendo a una imagen favorable de la empresa en el mercado. Esto puede atraer a profesionales de alto nivel, ya que buscan emplearse en organizaciones que valoren y protejan a sus empleados (Olivera-Garay et al., 2021). Asimismo, una buena reputación en términos de ambiente laboral puede fortalecer las relaciones con los clientes y otros grupos de interés, mejorando la competitividad y posición de la empresa en el mercado (Reyes y Suárez, 2023).

1.4 Características del Clima Organizacional

Autores como Sarria (2021) y Simbron y Sanabria (2019) argumentan que, entre las características clave del clima organizacional se incluyen:

- **Comunicación efectiva:** Esencial para un ambiente laboral saludable y productivo, la comunicación abierta y transparente permite que los empleados expresen libremente sus ideas y opiniones.
- **Confianza y seguridad:** Elementos cruciales para que los empleados se sientan seguros y confiados, lo cual es fundamental para un desempeño efectivo y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo.
- **Motivación y compromiso:** Un clima positivo ayuda a fomentar la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, lo que lleva a una mayor eficiencia y productividad.

- Flexibilidad y adaptabilidad: Las empresas que promueven un clima adaptable y flexible facilitan la creatividad y la innovación entre sus empleados, permitiéndoles responder mejor a los cambios y nuevas demandas del mercado.
- Equidad e igualdad: Tratar a todos los empleados con equidad e igualdad es fundamental para mantener un ambiente laboral justo y saludable, lo que puede mejorar la retención de talento.
- Cooperación y colaboración: La cooperación entre empleados y la colaboración con la gestión son vitales para el logro de los objetivos empresariales y la creación de un entorno laboral productivo.
- Aprendizaje y crecimiento: Un buen clima organizacional ofrece oportunidades para el desarrollo profesional y personal de los empleados, apoyando su crecimiento continuo.
- Reconocimiento y recompensas: El reconocimiento y las recompensas por el buen desempeño son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos con su trabajo.
- Innovación y creatividad: Estimular la innovación y la creatividad es crucial para el éxito empresarial, ya que contribuye a la mejora continua de procesos, productos y servicios, además de reforzar la competitividad en el mercado.

A su vez, García (2023), Sarria (2021) y Yaulilahua (2023), sostienen que las dimensiones del clima organizacional son características mensurables que permiten evaluar de manera objetiva la situación de una empresa en un momento dado. Son fundamentales para comprender cómo el ambiente interno influye en la conducta de los empleados.

De acuerdo con Angarita et al. (2021) y García (2023), entre las dimensiones identificadas se encuentran la cultura organizacional, las normas y expectativas, el liderazgo y el estilo de gestión, y las relaciones interpersonales:

- **Cultura organizacional:** Esta dimensión abarca los valores, creencias y normas compartidos que influyen en el comportamiento y las decisiones dentro de la organización, incluyendo la misión y los principios que guían a la empresa.
- **Normas y expectativas:** Refiere a las reglas de conducta esperadas y las responsabilidades específicas asignadas a los empleados, delineando cómo deben actuar dentro del entorno laboral.
- **Liderazgo y estilo de gestión:** Involucra la manera en que los líderes influyen, dirigen y motivan a los empleados, así como su enfoque en la toma de decisiones y la gestión del cambio.
- **Relaciones interpersonales:** Se centra en la dinámica entre colegas y la calidad de la interacción y colaboración dentro del equipo, fundamental para un entorno laboral armónico.
- **Otros trabajos de investigación,** como los de Angarita et al. (2021) y Vázquez et al. (2022), exponen que otras relevantes incluyen la estructura organizacional, el apoyo social, la comunicación, el desarrollo personal y profesional, la toma de decisiones, y la motivación y el rendimiento:
- **Estructura:** Relacionada con la división del trabajo, la jerarquía organizacional y los procedimientos internos que definen la organización.
- **Apoyo social:** Se refiere al soporte emocional y profesional que los empleados reciben en el lugar de trabajo.

- **Comunicación:** Incluye la eficacia de los canales de comunicación tanto formales como informales y el feedback entre diferentes niveles de la organización.
- **Desarrollo:** Oportunidades ofrecidas a los empleados para su crecimiento personal y avance profesional.
- **Toma de decisiones:** La participación de los empleados en los procesos decisivos, lo cual puede influir en su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- **Motivación y rendimiento:** Implica cómo el clima organizacional fomenta la motivación intrínseca y extrínseca y se refleja en el rendimiento general de los empleados.

Por lo que se puede decir que estas dimensiones describen el clima laboral en una organización y son vitales para entender cómo este influye en la eficiencia, la satisfacción y el bienestar de los empleados (Arcos et al., 2020).

1.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional representan las distintas facetas y características del ambiente de trabajo que, en conjunto, determinan la percepción general que los empleados tienen de su entorno laboral. Estas dimensiones son esenciales para evaluar de manera integral el clima organizacional y entender cómo diferentes factores influyen en la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados (Angarita et al., 2021). A continuación, se exploran en profundidad las principales dimensiones del clima organizacional:

Una de las dimensiones clave es la comunicación. La comunicación efectiva dentro de una organización es fundamental para el funcionamiento adecuado de cualquier equipo de trabajo. Incluye tanto la comunicación formal, como reuniones, informes y correos electrónicos, como la comunicación informal, que ocurre en interacciones diarias y espontáneas. Una

comunicación abierta y transparente permite que los empleados expresen sus ideas, inquietudes y sugerencias, lo cual fomenta un ambiente de confianza y colaboración. Además, la comunicación eficaz garantiza que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y expectativas de la organización, reduciendo malentendidos y conflictos (Quinto et al., 2022).

La confianza y seguridad es otra dimensión crítica del clima organizacional. Se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre la fiabilidad y el apoyo que reciben de sus colegas y superiores. Un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten seguros y confiados promueve la cooperación y el compromiso. La confianza también está relacionada con la percepción de justicia en la organización, donde las decisiones y políticas se aplican de manera equitativa y consistente. Cuando los empleados confían en que serán tratados de manera justa y que sus esfuerzos serán reconocidos, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo (Iglesias Armenteros et al., 2018).

La motivación y el compromiso son dimensiones que reflejan el nivel de entusiasmo y dedicación que los empleados tienen hacia su trabajo y la organización. Un clima organizacional positivo fomenta la motivación intrínseca, donde los empleados encuentran satisfacción y realización en sus tareas diarias. Además, un alto nivel de compromiso se traduce en una mayor disposición a invertir esfuerzo adicional y a permanecer en la organización a largo plazo. La motivación y el compromiso están influenciados por factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la alineación de los valores personales con los objetivos organizacionales (García, 2023).

Otra dimensión importante es la flexibilidad y adaptabilidad. Esta dimensión se refiere a la capacidad de la organización y sus empleados para responder eficazmente a los cambios y

desafíos del entorno laboral. Una cultura que valora la flexibilidad y la adaptabilidad facilita la innovación y la creatividad, permitiendo que los empleados propongan nuevas ideas y soluciones (Cantú et al., 2023). Las organizaciones que promueven un clima adaptable son más capaces de ajustarse a las demandas del mercado y de implementar mejoras continuas en sus procesos y productos. La flexibilidad también incluye la disposición de la organización para acomodar las necesidades individuales de los empleados, como horarios de trabajo flexibles y políticas de teletrabajo (Bazurto et al., 2024).

La equidad e igualdad son fundamentales para mantener un ambiente laboral justo y saludable. Esta dimensión abarca la percepción de los empleados sobre la imparcialidad en las oportunidades de crecimiento, las evaluaciones de desempeño y la distribución de recursos. Un entorno de trabajo equitativo y justo no solo mejora la satisfacción y la retención de empleados, sino que también promueve un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. La equidad se extiende a la inclusión y diversidad, asegurando que todos los empleados, independientemente de su género, raza, o antecedentes, tengan las mismas oportunidades para desarrollarse y contribuir al éxito de la organización (Aguirre, 2021).

La cooperación y colaboración entre empleados y con la gestión son vitales para el logro de los objetivos empresariales. Esta dimensión se enfoca en la calidad de las interacciones y el trabajo en equipo dentro de la organización. Un clima organizacional que fomenta la cooperación y la colaboración crea un ambiente en el que los empleados se sienten apoyados y valorados, lo que a su vez aumenta la cohesión del equipo y la efectividad en el logro de metas comunes. La cooperación también facilita la resolución de conflictos y la construcción de relaciones positivas entre colegas, lo cual es esencial para un funcionamiento armónico de la organización (Arévalo y Annabell, 2024).

El aprendizaje y crecimiento se refieren a las oportunidades que la organización ofrece para el desarrollo profesional y personal de los empleados. Un buen clima organizacional proporciona recursos y apoyo para la capacitación continua, el desarrollo de habilidades y la progresión de carrera. Esto no solo beneficia a los empleados al mejorar sus competencias y empleabilidad, sino que también aporta valor a la organización al contar con un equipo más capacitado y motivado. La promoción del aprendizaje y crecimiento también está relacionada con la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar en un entorno competitivo y en constante cambio (Bazurto et al., 2024).

Por último, el reconocimiento y recompensas son dimensiones cruciales que influyen en la motivación y el compromiso de los empleados. El reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados ya sea a través de recompensas tangibles como bonificaciones y ascensos, o intangibles como elogios y agradecimientos, es esencial para mantener una moral alta y un sentido de valor dentro de la organización (Huamán-Cuya, 2023).

1.6 Herramientas para la Medición del Clima Organizacional

Las herramientas de medición del clima organizacional como la entrevista, el cuestionario de percepción y el grupo focal son fundamentales para obtener una comprensión completa y detallada del entorno de trabajo desde la perspectiva de los empleados. Cada una de estas herramientas tiene su propio enfoque y metodología, lo que permite capturar diferentes aspectos y matices del clima organizacional (Arévalo y Annabell, 2024). A continuación, se describen en detalle estas tres herramientas, sus características y sus aplicaciones.

1.6.1 Entrevista

La entrevista es una herramienta cualitativa que se utiliza para profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los empleados sobre su entorno laboral. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo del grado de control que el entrevistador quiera ejercer sobre la dirección de la conversación. En una entrevista estructurada, se utilizan preguntas predefinidas y estandarizadas, lo que facilita la comparación de respuestas entre diferentes entrevistados. Las entrevistas semiestructuradas combinan preguntas predefinidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes en profundidad, mientras que las entrevistas no estructuradas permiten una conversación más libre y abierta (Pérez, 2021; Quinto et al., 2022; Ramos y Rojas, 2020).

El principal beneficio de las entrevistas es su capacidad para proporcionar información detallada y rica en contexto sobre las percepciones de los empleados. A través de la interacción cara a cara, el entrevistador puede aclarar dudas, profundizar en respuestas y captar matices emocionales que pueden no ser evidentes en los cuestionarios. Las entrevistas son particularmente útiles para explorar temas complejos y sensibles, como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y las percepciones de equidad y justicia en el lugar de trabajo. Sin embargo, las entrevistas pueden ser más costosas y consumir más tiempo que otras herramientas, y su éxito depende en gran medida de las habilidades del entrevistador (Mujica y Condo, 2020).

1.6.2 Cuestionario de Percepción

El cuestionario de percepción es una herramienta cuantitativa ampliamente utilizada para medir el clima organizacional de manera sistemática y estandarizada. Los cuestionarios de

percepción suelen incluir una serie de ítems diseñados para evaluar diversas dimensiones del clima laboral, como la comunicación, la motivación, la confianza, el liderazgo y la equidad. Los cuestionarios pueden ser administrados en formato papel o digital, y los empleados responden a las preguntas utilizando escalas de Likert, que permiten medir la intensidad de sus percepciones y opiniones (Fajardo Aguilar et al., 2020; Quinto et al., 2022).

Una de las principales ventajas de los cuestionarios de percepción es su capacidad para recopilar datos de un gran número de empleados de manera eficiente y a bajo costo. Los cuestionarios permiten obtener una visión general y cuantificable del clima organizacional, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias a gran escala. Además, los datos recogidos a través de cuestionarios pueden ser analizados estadísticamente para evaluar la relación entre diferentes variables y para comparar los resultados entre diferentes departamentos, unidades o periodos de tiempo (Cantú et al., 2023).

Tabla 1
Cuestionarios de Clima Organizacional

Nombre de la herramienta	Año	Tipo de herramienta	Dimensiones que ocupa
Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	1968	Encuesta	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad
Escala de Clima Organizacional de Likert	1981	Encuesta	Orientación hacia el logro, Orientación hacia el personal, Orientación hacia el trabajo, Orientación hacia el cliente, Orientación hacia el liderazgo, Orientación hacia la innovación y el cambio, Orientación hacia la colaboración y el trabajo en equipo, Orientación hacia la

Nombre de la herramienta	Año	Tipo de herramienta	Dimensiones que ocupa
Organizational Climate Measure (OCM)	2005	Encuesta	ética, Orientación hacia el aprendizaje y el desarrollo Relaciones humanas (Autonomía, Integración, Participación, Apoyo de supervisión, Capacitación y Bienestar), Proceso interno (Formalización y Tradición), Objetivo racional (claridad de los objetivos organizacionales, eficiencia, esfuerzo, retroalimentación del desempeño, presión para producir y calidad)
Herramienta de Ramos, Rosado y Romero	2011	Encuesta	Trabajo en equipo, Comunicación, Igualdad, Condición física, Liderazgo, Motivación
Instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia	2012	Encuesta	Bienestar, Autonomía, Comunicación, Entrenamiento, Integración, Apoyo del superior, Formalización, Tradición, Innovación y flexibilidad, Enfoque externo, Reflexividad, Claridad de metas, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia a partir (Fajardo Aguilar et al., 2020; Quinto et al., 2022; Cantú et al., 2023).

1.6.3 Grupo Focal

El grupo focal es una técnica cualitativa que consiste en reunir a un pequeño grupo de empleados para discutir y compartir sus percepciones y experiencias sobre el clima organizacional. Los grupos focales son moderados por un facilitador que guía la discusión y asegura que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus opiniones. Los temas

de discusión suelen estar predefinidos, pero el formato es lo suficientemente flexible como para permitir que los participantes exploren temas emergentes y profundicen en áreas de interés particular (Mujica y Condo, 2020).

Los grupos focales ofrecen una serie de beneficios, incluyendo la capacidad para captar una amplia gama de perspectivas y para generar ideas y soluciones a través del intercambio interactivo. La dinámica de grupo puede fomentar la apertura y la sinceridad, ya que los participantes pueden sentirse más cómodos compartiendo sus experiencias en un entorno de apoyo mutuo (Quinto et al., 2022).

Además, los grupos focales permiten al facilitador observar las interacciones entre los participantes, lo que puede proporcionar información valiosa sobre las relaciones y la cultura organizacional. Sin embargo, los grupos focales también presentan desafíos, como la posible influencia de dinámicas de poder y la necesidad de un facilitador experimentado para manejar la discusión de manera efectiva (Olivera et al., 2021).

Capítulo 2 Metodología

2.1 Proceso metodológico

Para el estudio sobre el clima laboral en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de corte transversal. Esta metodología es ideal para capturar y describir las características actuales del clima organizacional sin influir o alterar el entorno.

El uso del enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar datos numéricos de forma sistemática, lo cual facilitó la evaluación objetiva de las distintas dimensiones del clima laboral identificadas previamente mediante el cuestionario de Litwin y Stringer. Este enfoque también ayudó a cuantificar la percepción del clima laboral por parte de los empleados en un momento específico, proporcionando una instantánea clara de la situación actual que servirá como base para futuras comparaciones y mediciones de progreso.

El diseño de corte transversal significa que los datos fueron recogidos en un solo punto en el tiempo, lo cual es adecuado para este estudio dado que busca establecer una línea base del clima organizacional antes de la implementación de cualquier intervención.

2.2 Instrumento de Medición del Clima Organizacional

Tras un análisis exhaustivo de las diversas herramientas utilizadas para evaluar el clima organizacional y en colaboración con el responsable de recursos humanos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., se determinó que la herramienta propuesta por Litwin y Stringer es la más adecuada para este emprendimiento. Esta herramienta se adapta a las necesidades específicas de la empresa, teniendo en cuenta su responsabilidad social.

El instrumento de medición del clima laboral desarrollado por Litwin y Stringer consta de 53 preguntas distribuidas en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Estas dimensiones permiten obtener una visión integral de la percepción individual de cada empleado sobre su puesto de trabajo en la organización. La herramienta incluye preguntas que requieren una valoración negativa, ya que una puntuación alta en estas preguntas puede ser perjudicial para la empresa. Estas preguntas serán especialmente enfatizadas en el análisis correspondiente de las dimensiones (Diaz et al., 2020). Ver Tabla 2.

Tabla 2

Estructura del instrumento de Litwin y Stringer

Dimensión	Ítems Positivos	Ítems Negativos
1. Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7, 8, 9
2. Responsabilidad	12, 13, 14, 15	11, 16, 17
3. Recompensa	18, 19, 20, 23	21, 22
4. Riesgo	25, 26, 28	24, 27
5. Calor	29, 30, 33	31, 32
6. Estándares de Desempeño	34, 35, 36, 37, 39	38
7. Apoyo	41, 43, 44	40, 42
8. Conflicto	46, 47, 48	45, 49
9. Identidad	50, 51	52, 53

Fuente: La identificación de estas dimensiones permitirá valorar el clima de la organización. Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

La Tabla 2 ofrece una estructura que facilita tanto la evaluación como el análisis del clima laboral. Además, se empleó una escala de Likert para valorar cada una de las preguntas que conforman las dimensiones de análisis, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 3

Escala de calificación para preguntas positivas

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

Tabla 4

Escala de calificación para preguntas negativas

Calificación	Nivel de Acuerdo
Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

Nota: Esta tabla muestra cómo se califican las respuestas a las preguntas negativas de la herramienta.

Para el análisis de cada dimensión, se calculó el promedio de la puntuación total obtenida, dividiéndolo por el número de ítems correspondientes a dicha dimensión. Este método permite obtener un promedio que refleja de manera precisa la percepción de los empleados en cada una de las dimensiones evaluadas.

2.3 Población de Estudio

El cuestionario fue aplicado a los 36 colaboradores de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., abarcando así la totalidad del personal. La encuesta se administró de manera presencial durante una visita programada a la entidad. Antes de la aplicación, se realizó una reunión informativa con los empleados para explicar el propósito de la encuesta, las instrucciones sobre cómo calificar las preguntas y la importancia de su participación en el proceso.

2.4 Tabulación y Presentación de Información sobre el Clima Organizacional

Para la tabulación de los resultados, se calculó el promedio de todas las respuestas por pregunta y por dimensión. Se consideró necesario polarizar aquellas preguntas cuya calificación alta podría ser perjudicial para la empresa. Esta decisión se tomó con base en el criterio del investigador, teniendo en cuenta la realidad de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. y las directrices del autor de la herramienta utilizada. Se empleó una escala para interpretar los datos obtenidos, la cual se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Escala de interpretación de resultados del clima organizacional

Escala	Criterios
-2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Nota: Esta tabla muestra la escala utilizada para interpretar los resultados obtenidos.

Los resultados de este análisis fueron fundamentales para diseñar un plan de acción efectivo que se discutirá en reuniones de seguimiento con la gerencia y los empleados, buscando su retroalimentación y compromiso con las mejoras propuestas.

Capítulo 3 Resultados

3.1. Resultados por dimensión

En los siguientes apartados se describen los hallazgos por dimensión el clima laboral propuesto por Litwin y Stringer.

3.1.1. Dimensión Estructura

Las interrogantes para la dimensión Estructura son las siguientes:

Tabla 6

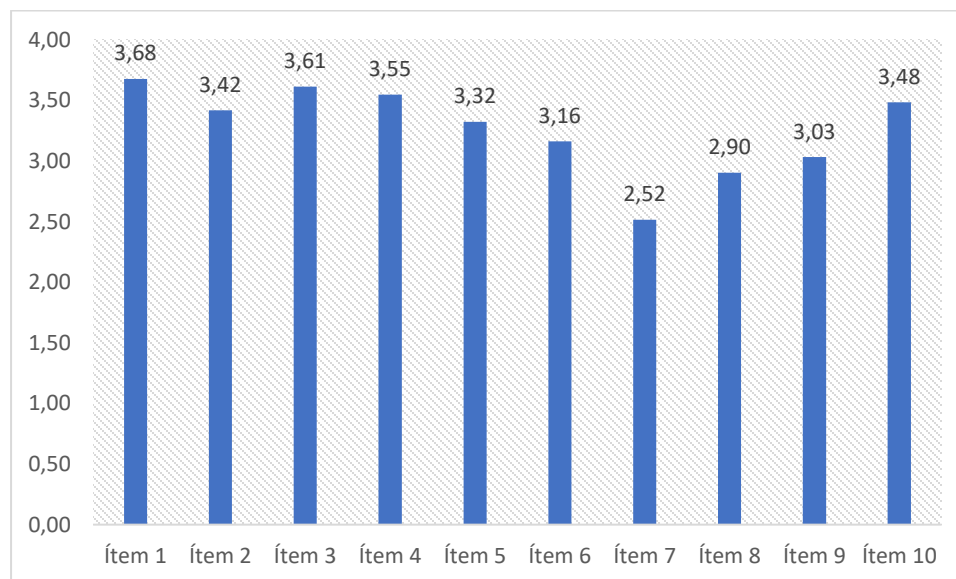
Interrogantes de la dimensión Estructura

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 1: En esta organización las tareas están claramente definidas. • Ítem 2: En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. • Ítem 3: En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. • Ítem 4: Conozco claramente las políticas de esta organización. • Ítem 5: Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización. • Ítem 6: En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas. • Ítem 7: El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). (Negativa) • Ítem 8: Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. (Negativa) • Ítem 9: En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar. (Negativa) • Ítem 10: Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 1

Puntuación de la dimensión Estructura de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



Los ítems relacionados con la dimensión Estructura muestran una clara tendencia positiva en lo que respecta a la definición de tareas, la claridad en las políticas y el interés de la jefatura por asegurar que los procedimientos sean entendidos y respetados. Esto se refleja en puntuaciones como 3,68 (ítem 1) y 3,48 (ítem 10), lo que indica que la organización está bien encaminada en estos aspectos. Sin embargo, hay áreas críticas que necesitan atención, como el exceso de trámites administrativos (ítem 7) y la falta de claridad sobre a quién reportar (ítem 9), lo cual podría estar afectando la agilidad de la organización.

3.1.2. Dimensión Responsabilidad

Las interrogantes para la dimensión Responsabilidad son las siguientes:

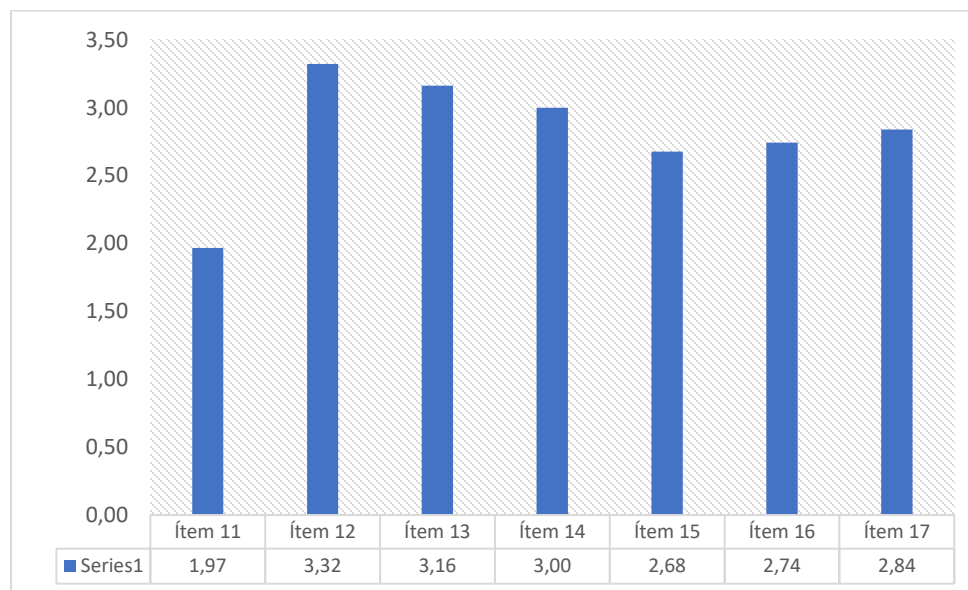
Tabla 7*Interrogantes de la dimensión Responsabilidad*

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 11: Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. (Negativa) • Ítem 12: A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos. • Ítem 13: Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. • Ítem 14: En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. • Ítem 15: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. • Ítem 16: En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. (Negativa). • Ítem 17: En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. (Negativa)

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 2

Puntuación de la dimensión Estructura de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



En la dimensión Responsabilidad se presenta que, en cuanto a los ítems positivos, la puntuación más alta, de 3,32, corresponde al Ítem 12, que señala que la gerencia confía en que los empleados realicen su trabajo sin la necesidad de verificación constante. Esta discrepancia con el Ítem 11 sugiere que, si bien la gerencia confía en que los empleados hagan su trabajo, hay prácticas en la organización que todavía requieren una validación excesiva, generando una dualidad en la percepción de los empleados.

3.1.3. Dimensión Recompensa

Las interrogantes para la dimensión Recompensa son las siguientes:

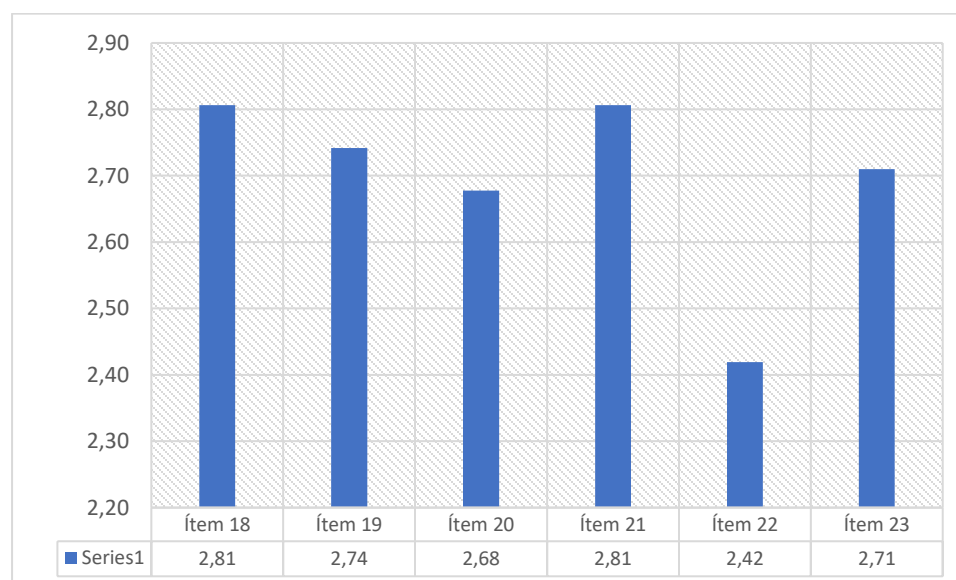
Tabla 8*Interrogantes de la dimensión Recompensa*

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 18: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. • Ítem 19: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas. • Ítem 20: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. • Ítem 21: En esta organización hay mucha crítica. (Negativa) • Ítem 22: En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. (Negativa) • Ítem 23: Cuando cometo un error me sancionan.

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 3

Puntuación de la dimensión Recompensa de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



De acuerdo con la Figura 3, se revela un promedio moderado en la percepción de los empleados sobre el sistema de promoción y recompensas en la organización. Tales como los ítems 18 y 20, que abordan la promoción y el reconocimiento por desempeño, obtienen puntuaciones de 2,81 y 2,68, lo que sugiere una evaluación neutral, indicando que la meritocracia no está completamente instaurada. Por otro lado, el Ítem 22, relacionado con la recompensa por buen trabajo, alcanza 2,42, reflejando una insatisfacción general con los incentivos. La crítica y sanciones (Ítems 21 y 23) reciben una percepción ligeramente negativa.

3.1.4. Dimensión Riesgo

Las interrogantes para la dimensión Riesgo son las siguientes:

Tabla 9

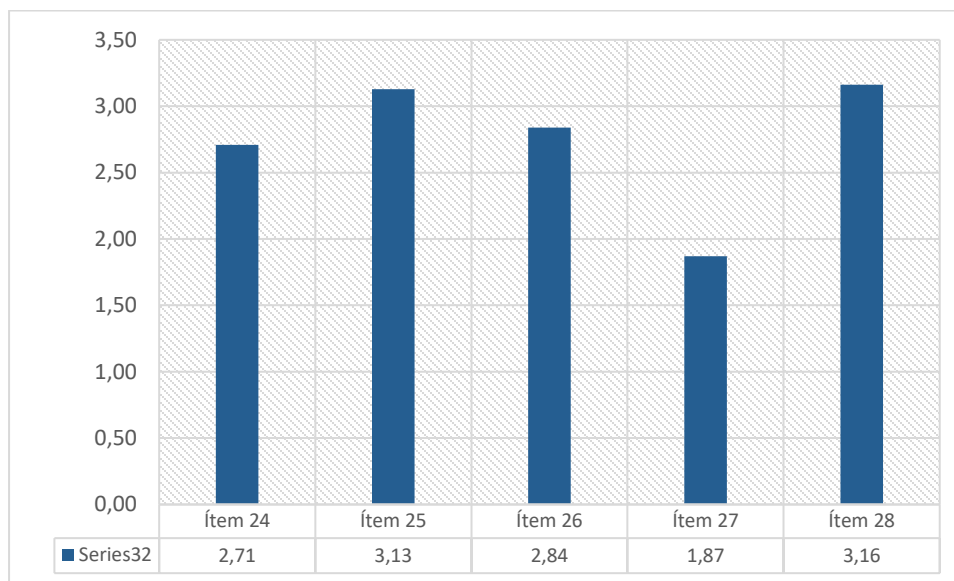
Interrogantes de la dimensión Riesgo

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 24: La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. (Negativa) • Ítem 25: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. • Ítem 26: En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. • Ítem 27: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. (Negativa) • Ítem 28: Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 4

Puntuación de la dimensión Riesgo de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



Frente a la dimensión Riesgo, se halló que, los empleados perciben una postura moderada de la organización frente a la toma de riesgos. El Ítem 25 (3,13) y el Ítem 28 (3,16) sugieren que los empleados creen que la gerencia está dispuesta a asumir riesgos en momentos clave y por buenas ideas. Sin embargo, el bajo puntaje del Ítem 27 (1,87) refleja la percepción de una excesiva precaución en la toma de decisiones, lo que podría estar frenando la innovación. El Ítem 26 (2,84) revela cierta reticencia a asumir riesgos grandes para mantener la competitividad.

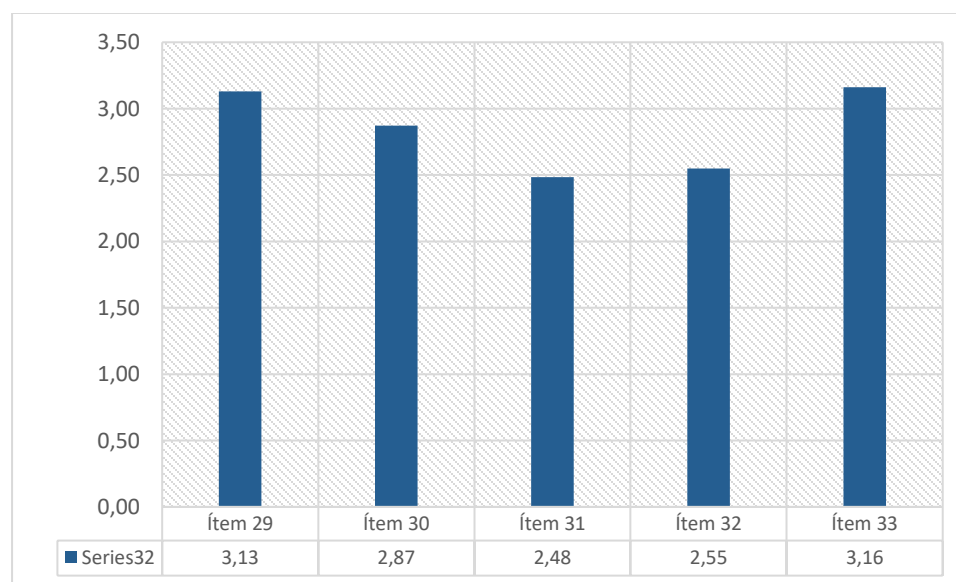
3.1.5. Dimensión Calor

Las interrogantes para la dimensión Calor son las siguientes:

Tabla 10*Interrogantes de la dimensión Calor*

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 29: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. • Ítem 30: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. • Ítem 31: Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. (Negativa) • Ítem 32: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. (Negativa) • Ítem 33: Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 5*Puntuación de la dimensión Calor de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos**Pigem Cía. Ltda.*

En la dimensión Calor se revelan percepciones mixtas sobre el ambiente laboral. Los ítems positivos muestran puntuaciones moderadamente altas, como el Ítem 29 (3,13) y el Ítem 33

(3,16), lo que indica que los empleados perciben una atmósfera amistosa y relaciones agradables con la gerencia. Sin embargo, el clima general no es completamente acogedor, ya que el Ítem 30 (2,87) refleja tensiones en el ambiente de trabajo. Además, los ítems negativos, como el Ítem 31 (2,48) y el Ítem 32 (2,55), sugieren cierta dificultad para establecer conexiones personales y una tendencia hacia la frialdad entre los empleados.

3.1.6. Dimensión Estándares de desempeño

Las interrogantes para la dimensión Estándares de desempeño son las siguientes:

Tabla 11

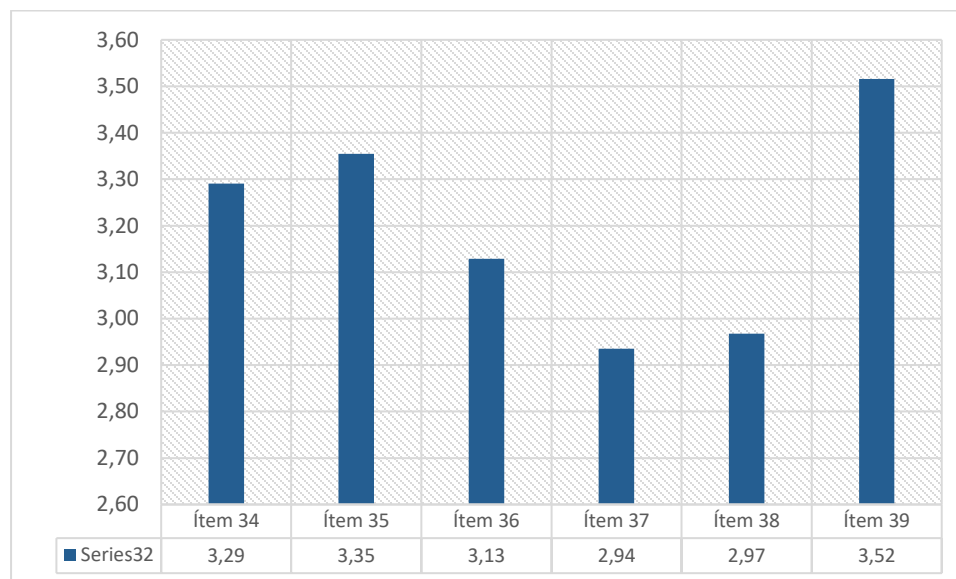
Interrogantes de la dimensión Estándares de desempeño

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 34: En esta organización se exige un rendimiento alto. • Ítem 35: La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. • Ítem 36: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. • Ítem 37: La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien. • Ítem 38: Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. (Negativa) • Ítem 39: Me siento orgulloso de mi desempeño.

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 6

Puntuación de la dimensión Estándares de desempeño de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pígem Cía. Ltda.



Por otro lado, en la dimensión Estándares de desempeño se exhibe un enfoque general hacia la mejora continua y la alta exigencia. Los ítems 34 (3,29) y 35 (3,35) reflejan que la organización promueve un rendimiento elevado y busca constantemente mejorar el trabajo. El Ítem 36 (3,13) indica presión por mejorar el desempeño personal y grupal, aunque no de manera abrumadora. Sin embargo, el Ítem 37 (2,94) muestra que no todos los empleados perciben una conexión clara entre bienestar y productividad. A pesar de esto, el orgullo por el propio desempeño es alto, como se refleja en el Ítem 39 (3,52).

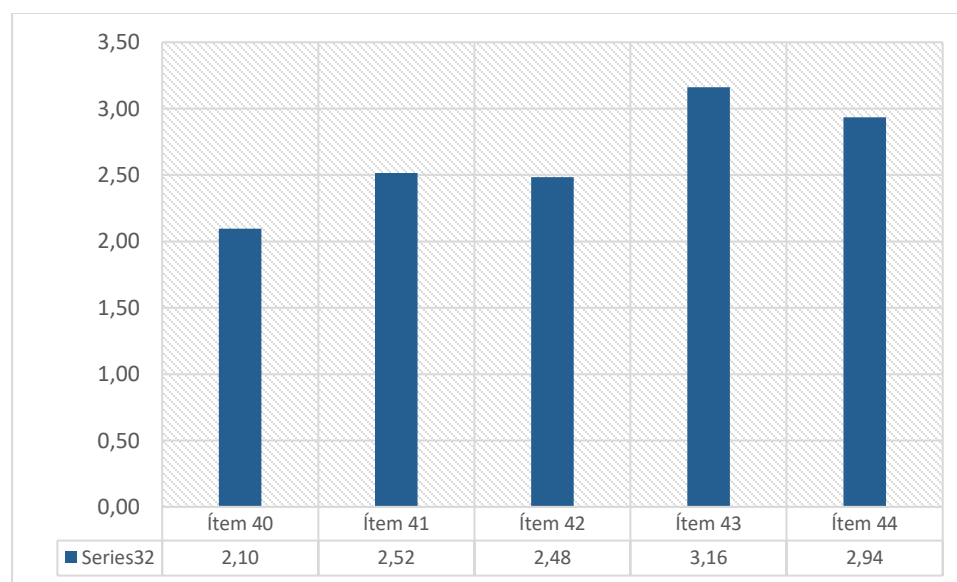
3.1.7. Dimensión Apoyo

Las interrogantes para la dimensión Apoyo son las siguientes:

Tabla 12*Interrogantes de la dimensión Apoyo*

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 40: Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. (Negativa) • Ítem 41: En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. • Ítem 42: Las personas dentro de esta organización confían una en la otra. (Negativa) • Ítem 43: Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. • Ítem 44: La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc).

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 7*Puntuación de la dimensión Apoyo de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos**Pigem Cía. Ltda.*

El análisis de la dimensión Apoyo revela una percepción mixta sobre el respaldo organizacional. El Ítem 40 (2,10), que indica consecuencias negativas para los superiores ante

errores, refleja una falta de apoyo cuando surgen problemas. El Ítem 41 (2,52) sugiere que la gerencia no aborda consistentemente las aspiraciones de los empleados. Además, el Ítem 42 (2,48) muestra que la confianza entre los miembros de la organización es limitada. Sin embargo, el apoyo directo entre compañeros es más positivo, como se refleja en el Ítem 43 (3,16), mientras que la filosofía gerencial hacia el factor humano es aceptable (2,94).

3.1.8. Dimensión Conflicto

Las interrogantes para la dimensión Conflicto son las siguientes:

Tabla 13

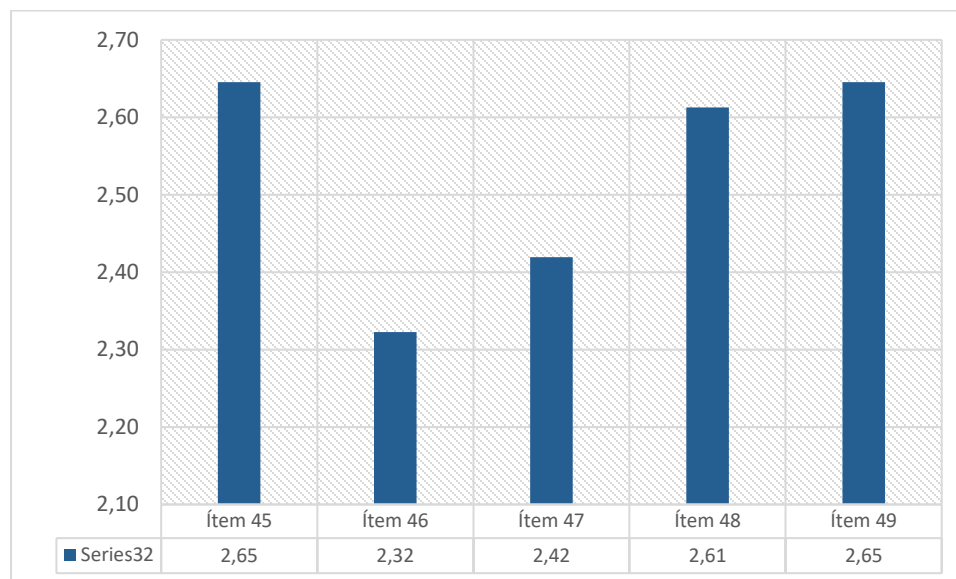
Interrogantes de la dimensión Conflicto

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 45: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. (Negativa) • Ítem 46: La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. • Ítem 47: La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. • Ítem 48: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. • Ítem 49: Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. (Negativa)

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 8

Puntuación de la dimensión Conflicto de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



En la dimensión Conflicto se presenta la Figura 8, la cual refleja que los empleados perciben un ambiente moderadamente conflictivo y con oportunidades limitadas para el diálogo abierto. El Ítem 45 (2,65) sugiere que evitar desacuerdos es una práctica común, lo que puede inhibir la comunicación honesta. La percepción sobre la actitud hacia el conflicto entre departamentos es baja (Ítem 46, 2,32), lo que indica poca aceptación del conflicto como un factor saludable. Los ítems 47 y 48, con puntuaciones de 2,42 y 2,61 respectivamente, denotan una moderada apertura para discusiones abiertas, pero aún queda un margen de mejora en el estímulo de la expresión honesta.

3.1.9. Dimensión Identidad

Las interrogantes para la dimensión Identidad son las siguientes:

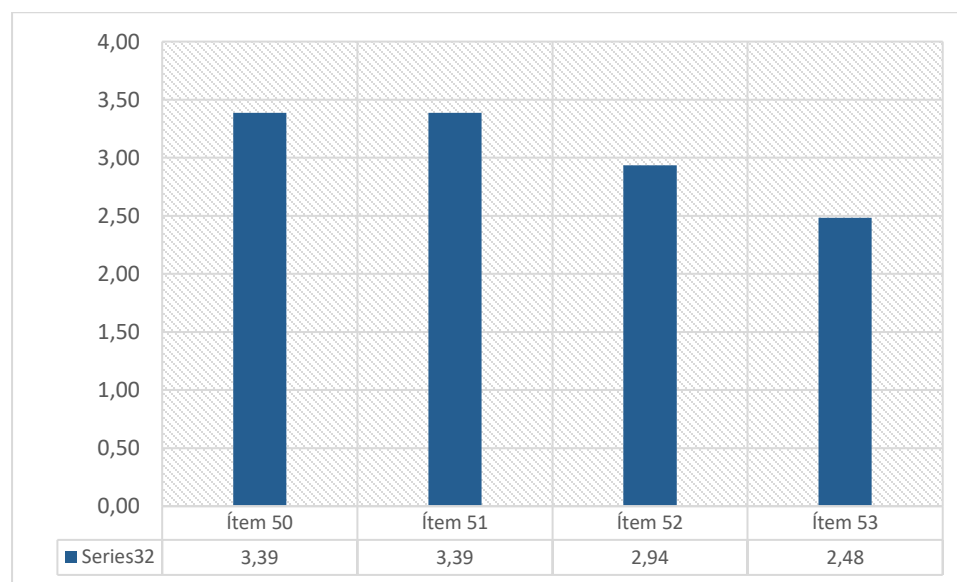
Tabla 14*Interrogantes de la dimensión Identidad*

Ítems
<ul style="list-style-type: none"> • Ítem 50: La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización. • Ítem 51: Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. • Ítem 52: Siento que no hay lealtad por parte del personal hacia la compañía. (Negativa) • Ítem 53: En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses. (Negativa)

Nota: Basado en Bustamante et al., 2022, y López et al., 2021.

Figura 9

Puntuación de la dimensión Identidad de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



Además, para la dimensión Conflicto, se revela una percepción mixta entre los miembros de la organización. Los ítems 50 y 51, que reflejan un nivel de acuerdo (3,39), indican un sentimiento de orgullo y una percepción positiva de trabajo en equipo. Sin embargo, los ítems negativos 52 y

53 presentan puntuaciones más bajas (2,94 y 2,48, respectivamente), sugiriendo preocupaciones sobre la lealtad y el individualismo en la organización. Estos resultados destacan la necesidad de abordar los conflictos de identidad y fomentar un sentido de pertenencia más fuerte para mejorar la cohesión y el compromiso entre los empleados

3.2. Estado actual del clima laboral en el área administrativa

A continuación, se describen los valores totales extraídos del cuestionario para evaluar el clima laboral propuesto por Litwin y Stringer. Los resultados se presentan por dimensión y el clima laboral en general.

Tabla 15

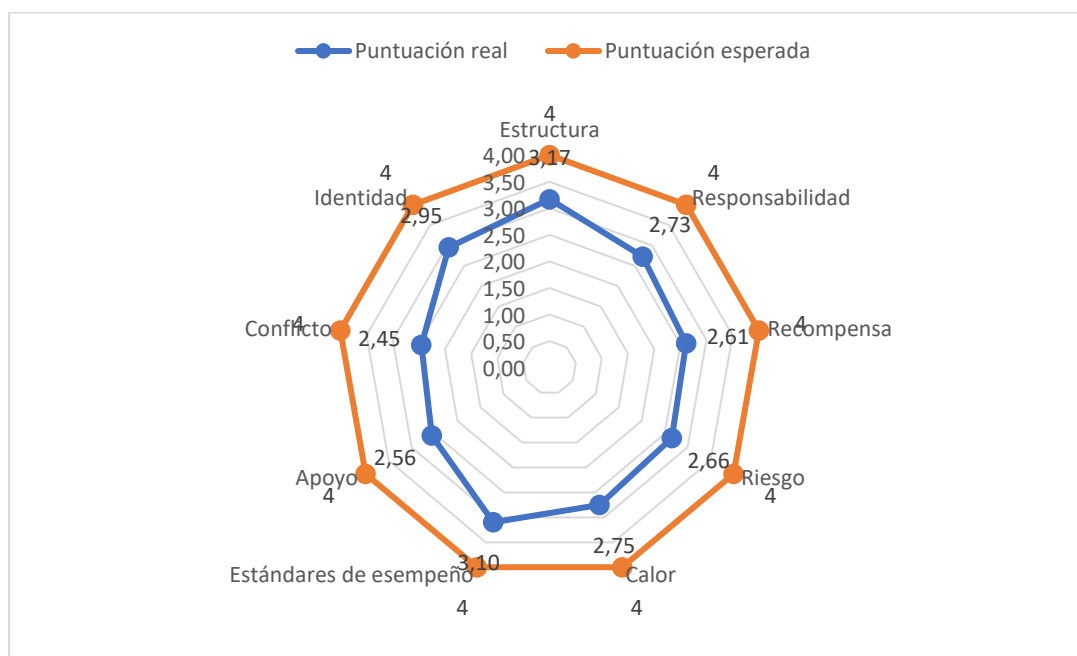
Estado actual del clima laboral por dimensiones de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda

Dimensión	Puntuación real
Estructura	3.17
Responsabilidad	2.73
Recompensa	2.61
Riesgo	2.66
Calor	2.75
Estándares de desempeño	3.10
Apoyo	2.56
Conflicto	2.45
Identidad	2.95
Clima laboral	2.77

Nota. Esta tabla presenta los valores obtenidos del clima laboral por dimensiones y en general.

Figura 10

Representación gráfica del estado actual por dimensiones de los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.



Nota. Esta figura exhibe gráficamente los valores obtenidos del clima laboral por dimensiones en comparación a una puntuación esperada.

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado en los colaboradores administrativos de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda., se logró evidenciar en la dimensión estructura, un valor de 3,17 señalando como calificación favorable, a esto se puede decir que los empleados consideran que existe una organización y jerarquía adecuada en la empresa para lograr con eficiencia sus funciones. Seguido, para la responsabilidad y la recompensa se obtuvo una valoración desfavorable, en donde se establece que los empleados podrían sentir que no tienen tareas claras o que la distribución de estas no es equitativa, lo que conlleva a una percepción de falta de control de su trabajo, así como pueden percibir que el esfuerzo no se ve recompensado correctamente.

Por otro lado, frente al Riesgo y Calor se obtuvo también una evaluación desfavorable; exhibiendo de esta manera que, no se sienten motivados o apoyados los empleados a asumir riesgos o innovar, frenando la creatividad y el crecimiento organizacional, dificultades en las interacciones más allá del colectivo de trabajo, afectando a la cohesión y al ambiente laboral. Al contrario de los estándares de desempeño, con evaluación favorable, se percibe que los colaboradores sienten que la empresa le presenta expectativas claras y realistas respecto al trabajo.

De acuerdo con las dimensiones de Apoyo y Conflicto, se encuentran con una calificación muy desfavorable, confirmando la carencia de apoyo, ya sea en recursos, supervisión o relación laboral hacia la empresa, así como se identifica discordia o desacuerdos habituales entre empleados generando un entorno inadecuado. Finalmente, la dimensión de la identidad es desfavorable a 2,95, los empleados actuales y futuros de la empresa se relacionan deficientemente, esto puede deberse a una percepción frente a la falta de alineación entre los valores organizativos y los personales o una falta de motivación inherente.

Por último, se obtuvo la calificación del clima laboral en general, con una puntuación de 2,77, lo cual es desfavorable. Esto significa que, aunque existen áreas positivas, la percepción general de los empleados acerca del clima laboral es negativa.

3.3. Plan de acción

El análisis del clima laboral de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. revela áreas críticas que necesitan atención urgente, sobre todo en las dimensiones de apoyo, conflicto y recompensa. La empresa debe implementar medidas que promuevan el apoyo a los empleados, refuercen las relaciones con los subordinados y revisen todo el sistema de recompensas para crear un entorno más favorable. Para lo cual, se presenta un plan de acción que aborde las deficiencias

identificadas del clima laboral, a través de intervenciones específicas diseñadas para mejorar las interacciones y el ambiente laboral en la empresa.

Tabla 16*Plan de acción*

Dimensión	Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Indicador
Apoyo	Fortalecer el apoyo organizacional y emocional que la empresa ofrece a sus empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un programa de mentoría interna: Asignar mentores entre los empleados más experimentados para guiar a nuevos trabajadores o aquellos que lo requieran. Esto facilitará la integración y el desarrollo personal y profesional. • Implementación de capacitaciones continuas: Ofrecer talleres y cursos de desarrollo de habilidades tanto técnicas como blandas (comunicación, resolución de conflictos, gestión del estrés), con enfoque en las necesidades de cada departamento. 	Jefe de Recursos Humanos	Presupuesto para capacitaciones, recursos internos para la mentoría, tiempo asignado para reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la satisfacción laboral. • 100% de participación en actividades de desarrollo profesional. • Mejora en la percepción del apoyo en las encuestas de clima laboral.

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de reuniones de retroalimentación periódica: Instituir reuniones entre supervisores y empleados para discutir progreso, dificultades y apoyo necesario. Estas reuniones deben ser trimestrales para asegurar un seguimiento continuo. 			
Conflicto	Minimizar los conflictos interpersonales en el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de resolución de conflictos y comunicación efectiva: Capacitar a los empleados en técnicas de comunicación asertiva, resolución de problemas y negociación, para prevenir y gestionar conflictos de manera constructiva. • Mediación interna para resolución de conflictos: Designar un comité interno de mediación que intervenga de 	Jefe de Recursos Humanos	Presupuesto para capacitaciones y actividades sociales, facilitadores externos para talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en los incidentes de conflicto reportados. • Percepción positiva de las relaciones laborales en las evaluaciones

		<p>manera neutral en situaciones conflictivas, facilitando el diálogo y promoviendo soluciones equitativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar actividades de integración: Organizar actividades sociales y de teambuilding fuera del ambiente laboral para fortalecer las relaciones personales entre los empleados y reducir tensiones. 			de clima laboral.
Recompensa	<p>Reforzar el reconocimiento al esfuerzo y desempeño de los empleados a través de un sistema de recompensas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los criterios de recompensas y salarios: Realizar un estudio de mercado para asegurar que los salarios y beneficios son competitivos, y ajustar las escalas salariales de ser necesario. • Implementación de un sistema de incentivos por desempeño: 	Jefe de Recursos Humanos	<p>Presupuesto para revisiones salariales y bonificaciones, implementación de nuevas políticas de incentivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la satisfacción con el sistema de recompensas. • Aumento en la productividad y cumplimiento de objetivos. • Mejora en la percepción de

Crear un sistema de bonificaciones que recompense el cumplimiento de metas y objetivos tanto a nivel individual como grupal.

- Desarrollo de programas de reconocimiento no monetario:
Implementar programas de "Empleado del Mes", donde se reconozcan los logros destacados de los colaboradores a través de reconocimiento público y pequeños incentivos no monetarios (días libres, premios).

equidad en las evaluaciones de clima.

Conclusiones

Como punto de partida para culminar esta investigación, se tiene como conclusión que los conceptos o teorías relacionadas al clima organizacional, enfatizan la importancia de las percepciones subjetivas y compartidas de los empleados sobre su lugar de trabajo. De hecho, las definiciones más aceptadas, como las de Litwin y Stringer o Moran y Volkwein, subrayan que el clima organizacional abarca no solo el aspecto estructural, sino también las relaciones interpersonales, y que tiene un impacto directo en el comportamiento, la motivación y el rendimiento de los empleados. Los estudios indudablemente dan sentido a la naturaleza multidimensional del clima, que incluye las políticas, los procedimientos, las recompensas y las relaciones que definen el entorno de trabajo de las personas. En otras palabras, la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, que está influenciada por factores psicológicos, sociales y organizaciones, son ejes o particularidades inherentes de la organización que sirven para comprender cómo el clima laboral puede impactar el rendimiento y la satisfacción organizacional de los involucrados.

Por otro lado, se puede concluir en que el estado actual del clima laboral del área administrativa de la empresa Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. Se encuentra generalmente desfavorable. Aunque la dimensión de la estructura se evalúa dentro de los límites positivos, lo que sugiere que los trabajadores ven algo de orden en la organización, otras dimensiones dejan mucho que desear. Los bajos puntajes mostrados en las dimensiones de responsabilidad, recompensa, apoyo y conflicto indican la falta de claridad en la asignación de tareas, la percepción de la injusticia en la distribución de recompensas, el apoyo insuficiente y el conflicto por parte de los empleados. Además, los indicadores de falta de motivación para el riesgo y la

innovación parecen sugerir que el clima general favorece el arduo trabajo en lugar de la creatividad. En conjunto, el puntaje general del clima laboral es igual a 2.77, lo que indica que, además de algunos aspectos positivos, la percepción de los empleados es en su mayor parte negativa. Las colecciones determinadas dan forma a las áreas principales susceptibles de intervención para fomentar tanto el bienestar como la cohesión.

Para finalizar, con este estudio se ha podido demostrar que el plan de acción realizado para mejorar el clima laboral en Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda. Se centra en tres áreas críticas, a saber, apoyo, conflicto y recompensa. Las intervenciones recomendadas abarcan un programa de mentoría interna, formación en el aula y reuniones recurrentes para aumentar el apoyo organizacional y emocional. De manera similar, para erradicar los conflictos interpersonales, los pasos propuestos incluyen talleres de resolución de conflictos, la formación de un comité de mediación y eventos de consolidación de equipos. Finalmente, la revisión salarial, los incentivos basados en el rendimiento y un programa de reconocimiento no monetario podrían usarse para mejorar la recompensa de los empleados. Estas medidas buscan aumentar la satisfacción laboral y reducir los conflictos, mejorar la percepción laboral del apoyo y las recompensas.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda para mejorar el clima laboral en el área administrativa de Piggis Embutidos Pigem Cía. Ltda.. Se recomienda implementar un programa de mentoría y redes de apoyo organizacional para mejorar el compromiso y las relaciones interpersonales de los empleados. También es fundamental revisar el sistema de recompensas, incorporando incentivos basados en el rendimiento y reconocimiento no monetario. Además, es necesario ofrecer capacitaciones en resolución de conflictos y formar un comité de mediación para abordar disputas laborales de manera efectiva. Para fomentar la innovación, se sugiere crear espacios para la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas, reduciendo el temor al error. Asimismo, es importante realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para monitorear su evolución y ajustar las intervenciones de ser necesario. Por último, se debe clarificar la asignación de roles y responsabilidades, y promover actividades de integración para mejorar la cohesión del equipo.

Referencias

- Aguirre, M. H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 17(4), 4.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068>
- Arévalo, J. E. Q., y Annabell, A. L. C. (2024). El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales: Caso empresa atunera Marbelize S.A. *Sinergia Académica*, 7(Especial 2), Article Especial 2. <https://doi.org/10.51736/sa.v7iEspecial>
- Angarita, E., Jiménez, L., y Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 28: Enero-junio, 28-35: Enero-Junio. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>
- Arcos, J., Reyes Valenzuela, R., Díaz López, E. E., Alanís Villaseñor, J., y Poblano Ojinaga, E. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C. *Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*, 8(1).
https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Bermejo, M., Suárez, I. L., y Salazar, M. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. 28(3), 1-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- Bazurto, M. J. I., Zambrano, C. T. M., y Sosa, E. N. (2024). Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: Caso de estudio Cooperativa Chone Limitada. *Uniandes Episteme*, 11(2), 1-45. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3416>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., Madero, S. M., Cantú, N. S., Pedraza, N. A., y Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital

- humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20.
<https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Carabajo, M. A. G., Sandoya, A. M. V., y Morales, A. M. C. (2021). Incidencias del ineficiente clima laboral en el área de seguridad industrial en la empresa privada Ecuatrainers. *RECIMUNDO*, 5(4), 78-98. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(4\).oct.2021.112-120](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(4).oct.2021.112-120)
- Daza, A., Beltrán, L. de J., Silva, W. J., Daza, A., Beltrán, L. de J., y Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., Olaya Santos, H. K., Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., y Olaya Santos, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- García, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos*, 13(26), 45-78.
<https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>
- Huamán-Cuya, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. *INNOVA Research Journal*, 8(2). <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2276>
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., Iglesias Armenteros, A. L., y Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S0864-03192018000100016ylnq=esynrm=isoytlnq=es

- Lucas, C. F. P., y Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Mendoza, C. M. A., Jiménez, M. N. S., Poveda, A. R., y Lara, L. A. (2024). Postpandemia: Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública. *Revista Científica y Tecnológica VICTEC*, 5(8). <https://doi.org/10.61395/victec.v5i8.142>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., Mendoza-Vargas, H. H., Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., y Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Mujica, L. M., y Condo, D. M. (2020). Asociación entre el clima laboral y la influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa farmacéutica Labovida. *Revista Mapa*, 4(20), Article 20. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/243>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., Napán-Yactayo, A. C., Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., y Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pérez, P. J. L. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/35>

- Quinto, M. A. D. R. A., Torres, M. W. Y. A., Ramírez, M. N. A. C., y Campaña, M. C. M. F. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Quijije, J., y Carola, A. (2024). El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales: Caso empresa atunera Marbelize S.A. | Sinergia Académica. *Sinergia Académica*, 7(2). <https://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/228/1019>
- Ramos, S. G. P., y Rojas, D. L. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *PODIUM*, 37. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Reyes, L. K. L., y Suárez, F. E. T. (2023). Clima Laboral y Desempeño del Personal del Distrito de Educación Santa Elena: Work Climate and Staff Performance in the Santa Elena Education District. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1404>
- Rodríguez, N. N. C. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: Una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), 27-38. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Ruíz Díaz Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Sarria, Y. M. (2021). Los conflictos empresariales y el clima organizacional: ¿Cómo tratarlos y evitarlos a futuro? *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 11-23. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id92>

Simbron, S. F., y Sanabria, F. M. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 1-78.

<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

Yaulilahua-Huacho, R. (2023). Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), Article 3.

<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/71>

Yucailla, E. D. C., Naranjo, W. F. O., y Andrade, A. A. (2022). El clima laboral y la productividad en las empresas comerciales Caso “EMPROVIT. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 6(4), Article 4. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n4.2022.309>

Zambrano Álvarez, G. P., Zambrano Montesdeoca, L. D., Zambrano Álvarez, G. P., y Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, 42, 151-168.

<https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>