UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR

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

Autoras:
Andrea Estefanía Cuesta Ullaguari; Leslie Alice Zarate Tenesaca

Directora:
María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo cariño a mis padres Víctor, María y a mi hermano Andrey, por su amor incondicional y apoyo constante en cada etapa de mi vida.
A mis mascotas, que con su silenciosa presencia me acompañaron durante mis noches de desvelo.
Por último, a mi yo del pasado, que soñó con este momento, que tuvo miedo, pero aun así siguió.

Alice Zarate

El presente trabajo está dedicado a mi familia que ha sido pilar fundamental en toda mi formación a lo largo de los años. A mi madre, Cristina, por darme su apoyo constante, su amor incondicional y por siempre ser mi fuerza.
Al cielo, con cariño, a mis viejitos que deseo que se encuentren compartiendo la alegría de mis logros.

Estefanía Cuesta

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a nuestra directora de tesis por su guía, paciencia y valiosos aportes. A nuestros docentes, por su acompañamiento durante nuestra formación. A todos nuestros amigos, que con sus risas y anécdotas nos permitieron sentir que el paso por la universidad fue la mejor experiencia de nuestras vidas.

Agradezco profundamente a mi padre Víctor y a mi madre María por no rendirse conmigo y darme la oportunidad de cumplir este sueño. Su fuerza, fe y dedicación han sido un ejemplo constante en mi vida.

Alice Zarate

Agradezco de manera especial a mis abuelos María y Vicente que con su apoyo y esfuerzo me permitieron soñar alto. A mi madre, por acompañarme con su fortaleza y sabiduría en cada paso de este camino.

Estefanía Cuesta

Índice de Contenidos

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
Índice de Contenidos iv
Índice de Figuras vi
Índice de Tablas vii
Índice de Anexos viii
RESUMEN ix
ABSTRACT x
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1 2

1. MARCO TEÓRICO 2
1.1 Clima Laboral 2
1.2 Importancia del Clima Laboral 3
1.3 Variables que Influyen en el Clima Laboral 4
1.3.1 Satisfacción 4
1.3.2 Liderazgo y Toma de Decisiones 5
1.3.3 Comunicación 6
1.3.4 Motivación 6
1.3.5 Condiciones físicas 7
1.4 Métodos para Evaluar el Clima Laboral 7
1.4.1 Encuestas y Cuestionarios 7
1.4.2 Entrevistas 8
1.4.3 Grupos Focales 8
1.5 Herramientas para Evaluar el Clima Laboral 8
CAPÍTULO 2 11

2. METODOLOGÍA 11
2.1 Tipo de Investigación 11
2.2 Población 11
2.3 Instrumento 12
2.3.1 Estructura 12
2.3.2 Responsabilidad 12

2.3.3 Recompensa 12
2.3.4 Riesgo 12
2.3.5 Calor 13
2.3.6 Estándares de Desempeño 13
2.3.7 Apoyo 13
2.3.8 Conflicto 13
2.3.9 Identidad 13
2.4 Aplicación 13
2.5 Tabulación y Análisis de Datos 14
2.6 Resultados 15
2.6.1 Datos Demográficos 15
2.6.2 Resultados de Clima Organizacional 18
2.7 Resultados Globales 26
CAPÍTULO 3 29

3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA LABORAL 29
3.1 Análisis de la Escala de Evaluación y Propuesta de Acción 29
3.2 Desarrollo del Plan de Acción 29
CONCLUSIONES 34
RECOMENDACIONES 35
REFERENCIAS 36
ANEXOS 39

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados Demográficos de Edad 15
Figura 2 Resultados Demográficos de Antigüedad 16
Figura 3 Resultados Demográficos de Cargo 17
Figura 4 Resultados de la Dimensión Estructura 18
Figura 5 Resultado de la Dimensión Responsabilidad 19
Figura 6 Resultado de la Dimensión Recompensa 20
Figura 7 Resultados de la Dimensión Riesgo 21
Figura 8 Resultados de la Dimensión Calor 22
Figura 9 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño 23
Figura 10 Resultados de la Dimensión Apoyo 24
Figura 11 Resultados de la Dimensión Conflicto 25
Figura 12 Resultados de la Dimensión Identidad 26
Figura 13 Resultados Globales de las Dimensiones de Clima Laboral 27

Índice de Tablas

Tabla 1 Herramientas para Evaluar el Clima Laboral 9
Tabla 2 Cuadro de escala de medición predefinida 14
Tabla 3 Cuadro de Ponderación en Base al Modelo de Litwin y Stringer 14
Tabla 4 Tabla de Ponderación Global de Clima Laboral 27
Tabla 5 Tabla de Ponderación Global de Clima Laboral 29
Tabla 6 Desarrollo del Plan de Mejora 30

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario de Clima Laboral 39

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima laboral de una empresa comercializadora de productos de primera necesidad ubicada en Cuenca, Ecuador. El estudio se enfocó en identificar las dimensiones del clima organizacional que impactan el desempeño de la empresa, utilizando el modelo de Litwin y Stringer para evaluar las variables clave. metodología del protocolo fue un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva y transversal, la población investigada fue la totalidad de los colaboradores de una sucursal. Los resultados revelaron que algunas dimensiones, como responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calor y conflicto, requieren medidas correctivas debido a su impacto en el ambiente de trabajo. Con base en estos hallazgos, se diseñó una propuesta de acción centrado en la capacitación, mejora continua en la comunicación interna y la implementación de sistemas de reconocimiento y promoción. La investigación concluyó que estas intervenciones mejoran el clima laboral, favoreciendo el bienestar de los empleados y el desempeño organizacional.

Palabras clave: clima laboral, dimensiones del clima organizacional, litwin y stringer, mejora continua, plan de acción

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the work environment of a basic necessities marketing company located in Cuenca, Ecuador. The study focused on identifying the dimensions of organizational climate that impact company performance, using the Litwin and Stringer model to evaluate key variables. The protocol methodology was a descriptive, cross-sectional, quantitative approach. The research population consisted of all employees at a branch. The results revealed that some dimensions, such as responsibility, reward, risk, support, warmth, and conflict, require corrective measures due to their impact on the work environment. Based on these findings, an action proposal was designed focusing on training, continuous improvement in internal communication, and the implementation of recognition and promotion systems. The research concluded that these interventions improve the work environment, promoting employee well-being and organizational performance.

Keywords: work environment, dimensions of organizational climate, Litwin and Stringer, continuous improvement, action plan.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar el clima laboral dentro de una organización, identificando los factores que influyen positiva y negativamente en su construcción, así como las herramientas que permiten su evaluación y mejora. Este estudio surge ante la creciente preocupación por el impacto que tiene un ambiente laboral descuidado en la motivación, el desempeño y la productividad de los trabajadores, lo cual representa una amenaza directa al logro de los objetivos estratégicos de las empresas. En muchas organizaciones, se ha priorizado la rentabilidad económica por encima del bienestar del recurso humano, lo que ha generado entornos laborales tensos. Frente a esta realidad, la investigación se plantea como una herramienta útil para comprender de forma integral esta problemática y, a partir del análisis realizado, proponer estrategias prácticas que permitan optimizar el ambiente laboral, fortalecer la cultura organizacional y, en consecuencia, mejorar los resultados globales de la empresa.

En este marco, surgen dos preguntas fundamentales que guían el proceso investigativo: ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que influyen en el clima laboral de la organización? y ¿Cuáles son las herramientas que ayudan a mejorar el clima laboral de la organización? Derivado de estas interrogantes, el objetivo general de este estudio es analizar los factores que inciden en el clima laboral de la organización y proponer estrategias que permitan su mejora, con el fin de fortalecer tanto el desempeño organizacional como el bienestar de los colaboradores.

En una primera instancia, se contextualiza la problemática planteada y se expone la justificación de la investigación, así como sus fundamentos teóricos. Posteriormente, se describe el enfoque metodológico que permite recopilar y analizar información relevante. Luego, se presentan y analizan los resultados obtenidos, los cuales permiten construir propuestas aplicables a la organización. Finalmente, se formulan conclusiones y recomendaciones que buscan orientar la toma de decisiones y contribuir a la mejora continua del clima laboral. El estudio no solo pretende resaltar la importancia del clima organizacional como un factor clave en la gestión empresarial moderna, sino también ofrecer soluciones prácticas que favorezcan ambientes de trabajo más saludables, productivos y comprometidos.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El clima laboral es un factor determinante en el desempeño y bienestar de los empleados dentro de una organización. En este contexto, se analizará el concepto de clima laboral, su importancia en las organizaciones y los principales factores que lo influyen. Se explorarán diversas perspectivas teóricas que explican cómo el entorno de trabajo impacta la motivación, el desempeño y el bienestar de los empleados. Además, se presentarán los métodos y herramientas más utilizados para su evaluación, lo que permitirá comprender cómo las empresas pueden gestionar y mejorar su ambiente organizacional. El estudio del clima laboral es fundamental, ya que incide directamente en la eficiencia y productividad de una organización. Un entorno positivo puede fortalecer la motivación, reducir la rotación de personal y mejorar la calidad del trabajo.

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar un marco conceptual que sirva como base para el análisis del clima laboral en contextos organizacionales. La información presentada permite identificar los elementos clave que determinan un ambiente de trabajo saludable y ofrecer herramientas para su evaluación.

1.1 Clima Laboral

El éxito de una organización depende de diversos factores, entre los cuales el clima laboral también conocido como clima organizacional, ocupa un lugar destacado. El clima laboral se define como un fenómeno complejo que influye directamente en la interacción entre las personas y su entorno laboral (Rivera et al., 2018). Quiñonez et al. (2015) manifiestan que el clima laboral se encarga de moldear y alinear las conductas individuales con los patrones definidos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Desde la perspectiva de Iglesias y Sánchez (2015), el concepto del clima laboral se construye a partir de la percepción subjetiva de los empleados sobre los eventos y situaciones específicas que ocurren en su lugar de trabajo. Este concepto, actúa como un filtro que moldea las experiencias individuales y determina el ambiente organizacional.

Rodríguez (2016) y Guzman et al. (2024), coinciden en que el clima laboral es un conjunto de dimensiones interrelacionadas que reflejan la opinión de los empleados sobre su entorno laboral. Para Kosydar et al. (2023), dicho clima tiene un impacto significativo en el bienestar emocional y profesional de los empleados, lo cual influye directamente en aspectos claves del trabajo.

Según Guerrero et al. (2019), el clima laboral se refiere a la atmósfera o entorno general de un lugar de trabajo, cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo, las relaciones con sus compañeros y cómo ven la organización en su conjunto. En el contexto ecuatoriano, Luna et al. (2023) señala que el clima laboral está influenciado por la percepción de los empleados sobre el ambiente en el que trabajan. Este aspecto puede determinar su rendimiento y motivación, lo que resalta la importancia de evaluarlo mediante la recopilación de datos y opiniones de los colaboradores. Adicionalmente, Yslado et al. (2021) explican que el clima laboral es un reflejo de las políticas, valores y comportamientos predominantes en una organización. Dicho clima influye no solo en los resultados de la empresa, sino también en la salud mental de los empleados, particularmente en entornos de alta presión.

Para concluir, el concepto de clima laboral ha mantenido su esencia a lo largo del tiempo, sin experimentar cambios significativos en su definición general. Aunque algunos autores han incorporado elementos complementarios para enriquecer su análisis, el enfoque principal sigue siendo la manera en que los empleados valoran y perciben su entorno laboral, manteniendo esta perspectiva como un aspecto constante y fundamental en su estudio.

1.2 Importancia del Clima Laboral

El análisis del clima laboral es fundamental, ya que constituye una herramienta integral y efectiva para evaluar y cuantificar los distintos factores organizacionales que impactan en el rendimiento y la productividad de los empleados (Chagray et al., 2020). Esta herramienta resulta sumamente valiosa para las empresas u organizaciones, ya que les permite identificar y abordar las variables que afectan negativamente al clima laboral, facilitando así la implementación de mejoras en su entorno de trabajo. Además de fomentar un ambiente laboral positivo que potencie la motivación y el rendimiento

del equipo, también desempeña un papel clave en el bienestar de los empleados (Pilligua y Arteaga, 2019).

De acuerdo con Cota (2017), el clima laboral facilita la comprensión de la dinámica interna de la empresa, reflejando las actitudes del grupo de trabajo frente a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección. Zambrano et al. (2017) destacan que dicho clima es un factor determinante en la gestión empresarial, debido a su influencia directa en el compromiso del personal y la cooperación entre los colaboradores. En definitiva, Chiang et al. (2022), concuerdan en que el clima laboral contribuye a la gestión de los colaboradores, impactando su desempeño y bienestar. Por ello, es fundamental que las organizaciones prioricen su evaluación y mejora, asegurando un entorno alineado con sus objetivos y el desarrollo de su equipo de trabajo.

1.3 Variables que Influyen en el Clima Laboral

El clima laboral está determinado por diversas variables claves, sin embargo, hay algunas que destacan por tener una mayor influencia positiva y deben ser priorizadas en su análisis. Bermejo et al. (2022), se centra en cinco variables que tienen un impacto significativo en el clima laboral, siendo estas: la satisfacción, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y la motivación.

1.3.1 Satisfacción

Según Pino et al. (2020), la satisfacción laboral se refiere a la percepción positiva que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo. Aunque la insatisfacción suele estar relacionada con factores personales, las organizaciones no deben pasarla por alto, ya que influye directamente en su éxito y en la eficiencia de su talento humano. En este sentido, se considera un elemento clave para optimizar el rendimiento laboral de manera sostenida.

Pedraza (2018), menciona el vínculo entre el clima laboral y la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, dando a entender que las percepciones generales sobre el clima, pueden influir en las percepciones individuales y viceversa. Es decir, lo que se percibe a nivel colectivo puede impactar a nivel personal, y este efecto se puede

generalizar. De igual forma, autores como Araya y Medina (2020), abordan la estrecha relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, dando a entender que con un buen clima se obtiene una mayor satisfacción personal, teniendo como resultado un impacto positivo dentro de la organización.

Para Reyes y Larzabal (2022), la satisfacción laboral se basa en el crecimiento personal y la autorrealización de los empleados, quienes buscan un equilibrio entre sus aspiraciones profesionales y sus expectativas personales. Este concepto también abarca aspectos que impactan la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Por ello, es esencial desarrollar un entorno organizacional que promueva el bienestar, reduzca conductas improductivas y brinde oportunidades para que los empleados expresen sus necesidades.

1.3.2 Liderazgo y Toma de Decisiones

El liderazgo puede definirse como la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otros, denominados seguidores, impactando su comportamiento y proceso de toma de decisiones (Fernández y Quintero, 2017). Asimismo, Chiquillo et al. (2023), sostienen que un líder debe ser capaz de influir positivamente en la permanencia de los empleados talentosos dentro de la organización, así como en el aumento de la productividad general de la empresa. Su rol es clave para crear un entorno laboral que motive y potencie el desempeño del equipo.

De conformidad con lo expresado por Dávila et al. (2024), es importante enfocarse en un liderazgo carismático, debido a que este afecta al clima laboral de manera positiva al promover la creatividad, la colaboración entre los empleados y el entusiasmo en el equipo. Para Pilligua y Arteaga (2019), dicho liderazgo incluye a directivos y responsables de cada departamento; dependiendo de la calidad del liderazgo, es posible obtener compensación en un corto periodo. De igual manera sucede con la toma de decisiones, misma que se identifica como una variable crítica que influye en el clima organizacional, esta desempeña un papel importante en la configuración de la satisfacción de los empleados y en la dinámica general del lugar de trabajo. El liderazgo se puede evaluar a través del nivel de responsabilidad que muestran los trabajadores.

1.3.3 Comunicación

Para Ponce y Gómez (2021) y Guerrero et al. (2019), un sistema de comunicación eficaz promueve la transparencia dentro de una organización, permitiendo que la información fluya de manera clara y oportuna entre todos los niveles jerárquicos. Esto contribuye a minimizar conflictos laborales al evitar malentendidos y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la empresa. Por el contrario, la ausencia de una comunicación adecuada puede convertirse en un obstáculo significativo para el desempeño laboral, generando desinformación, incertidumbre y falta de cohesión, deteriorando el clima organizacional.

Para Pilligua & Arteaga (2019) , la comunicación en las organizaciones debe ser abierta y no limitada por la jerarquía. En lugar de ser únicamente descendente, debe ser horizontal, permitiendo a los empleados estar al tanto de los objetivos, necesidades y logros de la empresa. Greig et al. (2021), coinciden en que los canales de comunicación deben ser abiertos, de modo que los empleados puedan estar informados y expresar sus ideas e inquietudes con libertad. Finalmente, Zerkle y Arnold (2019), mencionan que desarrollar una planificación bien estructurada de la comunicación facilita una comprensión clara por parte del receptor. Esto influye directamente en su disposición para tomar decisiones y cumplirlas, lo cual es fundamental para mejorar el clima laboral.

1.3.4 Motivación

De acuerdo con Chagray et al. (2020), la motivación impacta significativamente en el rendimiento laboral, y su ausencia puede afectar negativamente la calidad del trabajo. Freitas et al. (2021), coinciden en que la motivación es un factor clave en el clima laboral debido a su influencia en el éxito empresarial. También señalan que una motivación deficiente puede generar desinterés, baja productividad y un ambiente laboral poco favorable. Para Dávila et al. (2021), la falta de motivación está vinculada a aspectos más amplios relacionados con la comunicación y el liderazgo, lo que sugiere que abordar estas áreas podría tener un impacto positivo en la motivación de los empleados.

Además, Macías y Vanga (2021), sostienen que factores como el ascenso, el aumento salarial, el desarrollo profesional y el reconocimiento son esenciales para el buen desempeño laboral. Estos aspectos son fundamentales para mantener y mejorar la motivación de los empleados en su entorno de trabajo.

1.3.5 Condiciones físicas

Las condiciones físicas del entorno de trabajo representan una variable fundamental dentro del clima laboral u organizacional. Factores como la temperatura, la iluminación y el nivel de ruido, entre otros, influyen directamente en la percepción y el bienestar de los colaboradores, afectando su desempeño y satisfacción en el ámbito laboral (Guevara, 2018). Huamaní et al. (2021) concuerdan en que el clima laboral está constituido por diversos elementos que pueden incidir en el desarrollo de las actividades laborales, ya sea en una oficina, una empresa u otro entorno de trabajo.

El clima organizacional puede verse afectado por el nivel de confort en el desempeño laboral, ya que un espacio bien acondicionado favorece el éxito en las tareas (Macías y Vanga, 2021). En síntesis, los autores indican que el espacio de trabajo físico afecta significativamente a la satisfacción de los trabajadores. Resaltando factores ergonómicos y ambientales que determinan el desempeño laboral.

1.4 Métodos para Evaluar el Clima Laboral

Para evaluar el clima laboral existen varios métodos que permiten obtener una visión integral de la percepción de los empleados. De acuerdo con Cota (2017), es fundamental definir con precisión los aspectos del clima organizacional que se desean analizar y diseñar un instrumento de medición adecuado.

1.4.1 Encuestas y Cuestionarios

De acuerdo con Cota (2017), las encuestas enfocadas al clima organizacional ayudan a evaluar el grado de satisfacción del personal en su totalidad. Así mismo, Serrata et al, (2023) definen a los cuestionarios como un instrumento de investigación que permite recolectar información de los encuestados. Kuznik et al. (2010) mencionan que, si las encuestas son diseñadas correctamente, los datos proporcionan la suficiente información para desarrollar un análisis eficiente.

1.4.2 Entrevistas

Las entrevistas facilitan un análisis más profundo de la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo. A diferencia de las encuestas, este método permite obtener respuestas muy detalladas y detectar factores que pueden no ser evidentes en una evaluación cuantitativa. Asimismo, resulta especialmente útil para explorar aspectos subjetivos y emocionales que inciden en el clima laboral (Dávila et al., 2021). Finalmente, Cota (2017) afirma que las entrevistas constituyen un recurso fundamental para analizar el clima organizacional, ya que aportan información cualitativa que puede enriquecer los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas.

1.4.3 Grupos Focales

De acuerdo con Becerra y Bermudez (2020), los grupos focales representan otra estrategia clave en la evaluación del clima organizacional. Mediante la interacción y el diálogo entre los participantes, se pueden identificar problemáticas comunes, percepciones compartidas y posibles soluciones. Esta técnica permite captar matices que pueden no reflejarse en encuestas o entrevistas individuales, enriqueciendo el análisis del clima laboral. En este sentido, Cota (2017) señala que los grupos focales son sesiones de debate dirigidas con un número reducido de participantes, quienes comparten sus opiniones y experiencias sobre un tema específico, como el clima laboral. Este método fomenta la interacción entre los integrantes, permitiendo obtener perspectivas amplias en comparación con las entrevistas individuales.

1.5 Herramientas para Evaluar el Clima Laboral

Existen diversas herramientas diseñadas para evaluar el clima laboral en las organizaciones, cada una con enfoques específicos que permiten medir distintos aspectos del entorno de trabajo. Estas herramientas analizan dimensiones como la estructura organizacional, el apoyo recibido, las condiciones laborales y la percepción sobre el liderazgo, entre otras. A continuación, en la Tabla 1, se presenta algunas de las principales herramientas utilizadas para evaluar el clima laboral en distintos entornos organizacionales.

La tabla incluye el nombre de la herramienta, su año de creación, los autores responsables de su desarrollo y las dimensiones evaluadas. Esta recopilación facilita la

comparación entre las distintas metodologías y contribuye a la selección de la más adecuada según las necesidades de la organización o el estudio en cuestión.

Tabla 1

Herramientas para Evaluar el Clima Laboral

Herramienta	Año	Autores	Dimensiones evaluadas
Litwin y Stringer: explican cómo la motivación y el clima laboral influyen en la conducta de los empleados dentro de una organización. Además, analiza los factores situacionales que determinan su desempeño y bienestar.	1968	George Litwin y Robert Stringer	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto, Identidad.
Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ): Mide el clima organizacional en instituciones educativas. Evalúa la percepción que los docentes tienen sobre la dinámica organizativa y la interacción con la dirección.	1963	Halpin y Croft	Clima abierto y cerrado, apoyo, Apertura y apoyo del director, Directividad o restricción en la gestión, Cooperación y relaciones entre docentes.
IPAO (Instrumento para la Evaluación del Ambiente Organizacional): Diseñada para medir el clima laboral en empresas. Su objetivo es identificar áreas de mejora para optimizar el desempeño y bienestar en el entorno de trabajo.	2004	Gómez	Claridad organizacional, Sistema de recompensas e incentivos, Toma de decisiones, Liderazgo, Interacción social, Apertura organizacional. *(Índice de confiabilidad de **0.94**)*
Organizational/Supervisory Climate Inventory (OSCI): Diseñada para evaluar el clima organizacional y de supervisión en instituciones educativas.	1999	Claudet y Ellett	Estructura organizacional, Autonomía profesional, Intercambio colaborativo, Clima de supervisión distrital, Reflexión, Centralización. *(Índice de confiabilidad de **0.63 - 0,96**)*
Balanced Scorecard (BSC): Es una herramienta de gestión estratégica que mide el desempeño organizacional y ambiente de trabajo.	2011	Silva, de la Torre, López y Bastos	Satisfacción y lealtad, Eficiencia operativa e innovación, Aprendizaje y crecimiento.
New Organizational Climate Test (NOCT): Diseñada para evaluar el clima organizacional en las empresas. Se basa en la percepción de los empleados sobre distintos aspectos del ambiente laboral y la gestión organizacional.	2007	Merkys, Kalinauskaite y Eitutyte	Relaciones interpersonales, Condiciones laborales Autonomía y participación, Reconocimiento y recompensas, Innovación y desarrollo, Liderazgo y supervisión, Justicia organizacional *(Índice de confiabilidad de **0.67 - 0,91**)*

Clima-GCV: Es una herramienta utilizada para evaluar el clima organizacional en instituciones educativas y empresas. Se centra en la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral.	2011	Noriega y Pría	Relaciones interpersonales, Cultura organizacional, Evaluación global del ambiente laboral. *(Índice de confiabilidad de **0.876**)*
CFK Ltd: Evalúa aspectos afectivos y experienciales de los ambientes laborales, diferenciándolos de los componentes cognitivos y gerenciales.	2011	Castillo, Lengua y Pérez Herrera	Respeto, Moral, Cuidado y confianza, Oportunidad para aportar, Crecimiento académico y social, Cohesión. *(Índice de confiabilidad de **0.91**)*

Nota. Echeverri y Cruz (2014). Acosta y Venegas (2010)

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

El clima laboral es un factor determinante en el desempeño y bienestar de los colaboradores dentro de una organización, influyendo directamente en su satisfacción y productividad. El presente capítulo se enfoca en evaluar el clima laboral a través de un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer como instrumento de medición. Este diagnóstico permite identificar las dimensiones clave que afectan la percepción de los empleados y proporciona información objetiva para la toma de decisiones. Este capítulo tiene como objetivo general el evaluar el clima laboral de la organización, para ello, se establecen objetivos específicos que parten desde el análisis de la herramienta, su aplicación y obtención de resultados.

2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, basándose en la recopilación y análisis de datos numéricos para medir el clima laboral de la organización. La información fue obtenida a través de un cuestionario estructurado, cuyos resultados se evaluaron y analizaron estadísticamente para obtener conclusiones objetivas. Asimismo, la investigación fue de tipo descriptiva, que buscó caracterizar y analizar la percepción del clima laboral dentro de la organización. Este enfoque permitió identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora en el ambiente de trabajo. Finalmente, tuvo un diseño transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un tiempo determinado de un mes, esto permitió obtener una visión del estado actual del clima laboral dentro de la organización y generar un diagnóstico basado en la percepción de los colaboradores.

2.2 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 80 colaboradores de la organización. Estos empleados pertenecen a la sucursal que posee el flujo más alto de clientes durante la semana de trabajo y que fue una recomendación de la gerencia.

2.3 Instrumento

Para la evaluación del clima laboral se utilizó la herramienta de Litwin y Stringer, un modelo ampliamente validado en investigaciones organizacionales. Este instrumento se basó en dimensiones clave que influyen en la percepción del entorno laboral.
El cuestionario está compuesto por 53 preguntas entre positivas y negativas que abarcan nueve dimensiones del clima organizacional, con opciones de respuesta que va desde muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, y muy de acuerdo

La herramienta contiene 9 dimensiones para su análisis mismas que se presentan a continuación:

2.3.1 Estructura

Hace referencia al grado en que las normas, procedimientos y jerarquías dentro de la organización están claramente definidos. Un entorno estructurado permite a los empleados comprender de manera precisa sus roles, responsabilidades y expectativas, lo que facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia organizacional. En el cuestionario, este concepto se aborda a través de las preguntas 1 a 10.

2.3.2 Responsabilidad

Mide la autonomía y el grado de control que los empleados tienen sobre su propio trabajo. Un alto nivel de responsabilidad fomenta la iniciativa y el compromiso, mientras que una baja percepción de autonomía puede generar desmotivación. En el cuestionario, este concepto se aborda a través de las preguntas 11 a 17.

2.3.3 Recompensa

Evalúa la percepción de los empleados sobre los incentivos y el reconocimiento dentro de la organización. Un sistema de recompensas justo y equitativo puede mejorar tanto la satisfacción como la productividad. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 18 a 23.

2.3.4 Riesgo

Analiza la predisposición de la organización a asumir riesgos e innovar. Un clima laboral que tolere el riesgo fomenta la creatividad y la mejora continua, mientras que un entorno rígido puede desmotivar la innovación. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 24 a 28.

2.3.5 Calor

Mide la percepción de los empleados sobre el ambiente emocional en la organización, incluyendo la empatía, el compañerismo y el respeto mutuo entre compañeros y líderes. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 29 a 33.

2.3.6 Estándares de Desempeño

Mide las exigencias y expectativas de la organización en cuanto a la calidad del trabajo. Un alto estándar de desempeño puede impulsar la productividad, pero si es excesivo, puede generar estrés y agotamiento laboral. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 34 a 39

2.3.7 Apoyo

Evalúa la percepción de los empleados sobre la disposición de los líderes y de la empresa para brindar ayuda y orientación. Un ambiente de apoyo contribuye a la confianza y al compromiso organizacional. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 40 a 44

2.3.8 Conflicto

Analiza la frecuencia y el manejo de los conflictos dentro de la organización. Un ambiente con conflictos no resueltos puede afectar tanto la productividad como el bienestar de los empleados. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 45 a 49.

2.3.9 Identidad

Refleja el grado en que los empleados sienten que pertenecen a la organización y comparten sus valores y objetivos. Un alto sentido de identidad fortalece el compromiso y la lealtad hacia la empresa. En el cuestionario, este aspecto se aborda a través de las preguntas 50 a 53.

2.4 Aplicación

El cuestionario fue aplicado de forma anónima para garantizar la veracidad de las respuestas y minimizar sesgos. Se distribuyó a través de medios digitales y de manera presencial en algunos casos para que no exista difusión en entornos ajenos a la empresa, asegurando la accesibilidad y seguridad de todos los colaboradores.

2.5 Tabulación y Análisis de Datos

Cada respuesta fue cuantificada y tabulada en base a una escala de medición predefinida tal como se observa en la tabla 2. Posteriormente, los resultados fueron analizados mediante el modelo de Litwin y Stringer, mediante el cuadro de ponderación expresado en la tabla 3.

Tabla 2

Cuadro de escala de medición predefinida

Ponderación	Preguntas Positivas	Preguntas Negativas
Muy desacuerdo	1	4
En desacuerdo	2	3
De acuerdo	3	2
Muy de acuerdo	4	1

Nota: Litwin y Stringer (1968)

Tabla 3

Cuadro de Ponderación en Base al Modelo de Litwin y Stringer

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

Nota: Litwin y Stringer (2968)

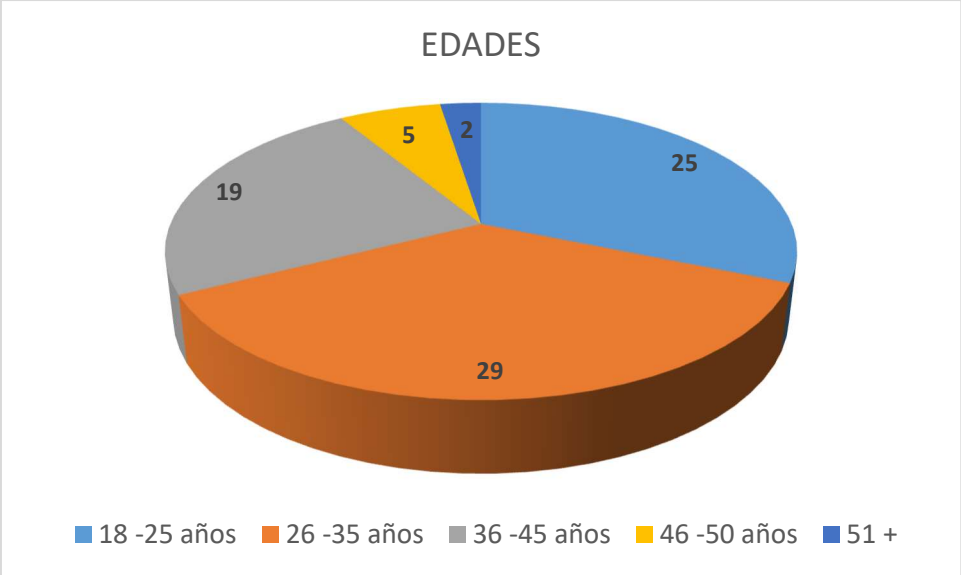
2.6 Resultados

2.6.1 Datos Demográficos

Se presentas los resultados del los datos demográficos de los paraticipantes de este estudio:

Figura 1

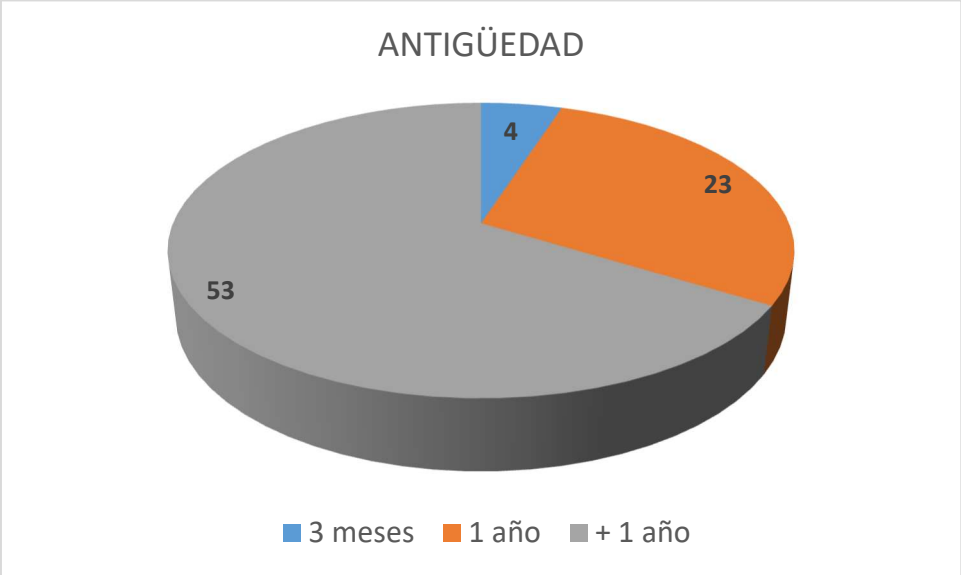
Resultados Demográficos de Edad



La primera figura representa la distribución por rangos de edad de los colaboradores dentro de la organización. En los rangos de 26 a 35 años con 29 colaboradores, este grupo constituye una mayoría. Indica que la organización cuenta con una base laboral predominantemente joven-adulta, posiblemente en su etapa más productiva y de desarrollo profesional. Entre 18 a 25 años con 25 personas, este es el segundo grupo más representativo. Su presencia sugiere que la empresa también brinda oportunidades a personal joven, quizás recién incorporado al mercado laboral. De 36 a 45 años con 19 colaboradores, este grupo representa una porción significativa de empleados con experiencia, según los datos ocupan cargos con cierto grado de responsabilidad o liderazgo. Entre 46 a 50 años solo 5 colaboradores pertenecen a este rango, lo que indica una presencia de personal con varios años dentro de la empresa. 51 años o más representado únicamente por 2 personas, este grupo tiene una presencia mínima en la organización, pero demuestra la fidelidad dentro de los colaboradores.

Figura 2

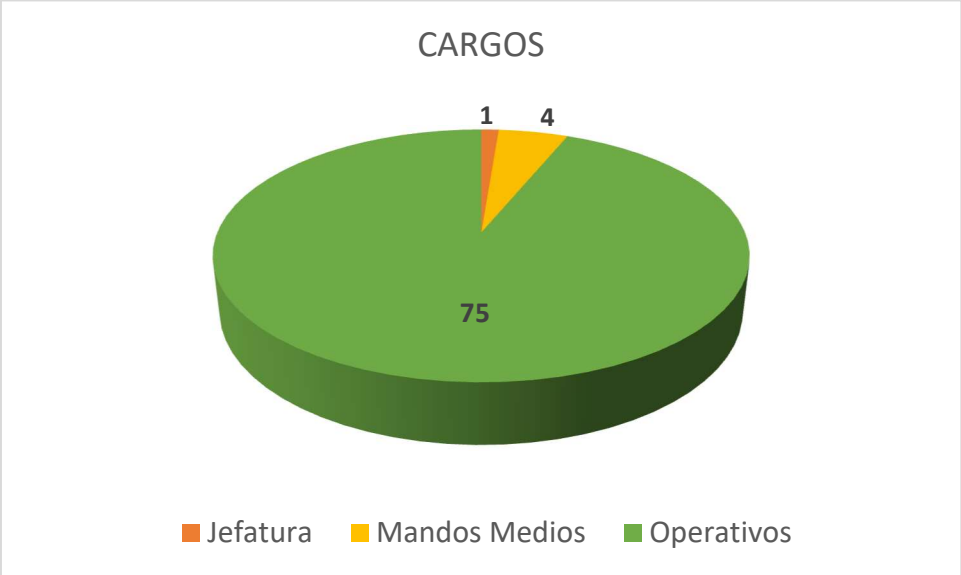
Resultados Demográficos de Antigüedad



Esta figura muestra la distribución de los colaboradores de la empresa según el tiempo que llevan trabajando en ella. Más de 1 año con un número de 53 colaboradores la mayoría del total pertenecen a este grupo. Esto indica estabilidad laboral y una base de empleados con mayor conocimiento de los procesos y cultura organizacional. 1 año de antigüedad con 23 colaboradores. Y por último con 3 meses dentro de la empresa solo 4 colaboradores han ingresado recientemente. Lo sugiere un bajo nivel de rotación a corto plazo.

Figura 3

Resultados Demográficos de Cargo al que Pertenecen los Colaboradores



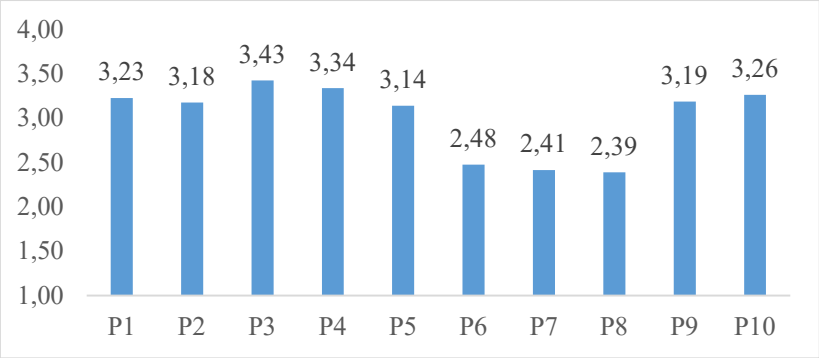
La figura muestra la distribución de los colaboradores según el nivel de cargos que ocupan en la organización. Operativos con 75 colaboradores, representan la gran mayoría del personal. Esto indica que la empresa tiene una estructura ampliamente operativa, enfocada en la ejecución de tareas o de atención al cliente. Mandos Medios con 4 colaboradores, este pequeño grupo se encarga de coordinar al personal operativo y garantizar el cumplimiento de las metas específicas. Y por ultimoen jefatura, un 1 colaborador lo que indica una toma de decisiones centralizada.

2.6.2 Resultados de Clima Organizacional

Dimensión Estructura

Figura 4

Resultados de la Dimensión Estructura

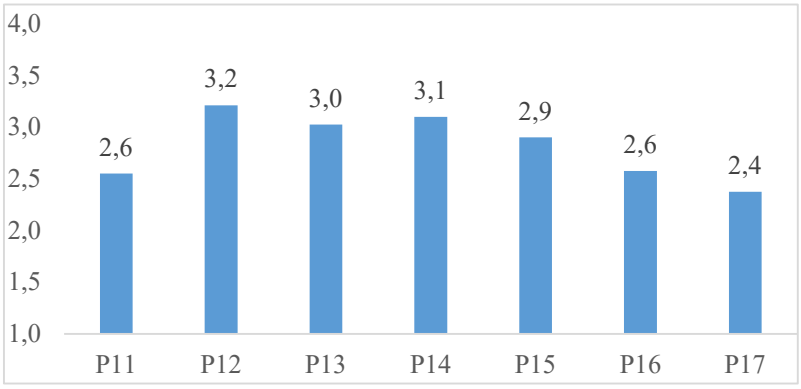


Como se puede observar en la figura 1, la pregunta 1 que es ¿En esta organización las tareas están claramente definidas? Tiene un puntaje de 3.23/4, la pregunta 2 que es ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?, con un puntaje de 3.18/4, la pregunta 3 que es ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?, con un puntaje de 3.43/4, la pregunta 4 que es ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?, con un puntaje de 3.34/4, la pregunta 5 que es ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?, con un puntaje de 3.14/4, y la pregunta 9 que es ¿En esta organización se tiene claro a quien reportar?, con un puntaje de 3,19 y la pregunta 10 que es ¿Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?, con un puntaje de 3.26/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. Para terminar, la pregunta 6 que es ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?, con un puntaje de 2.48/4, la pregunta 7 que es ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas o tomadas en cuenta? que tienen un puntaje de 2.41/4 y la pregunta 8 que es ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?, con un puntaje de 2.39/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable. Es necesario anotar que no hay ninguna pregunta en los rangos de muy favorable y desfavorable.

Dimensión Responsabilidad

Figura 5

Resultado de la Dimensión Responsabilidad

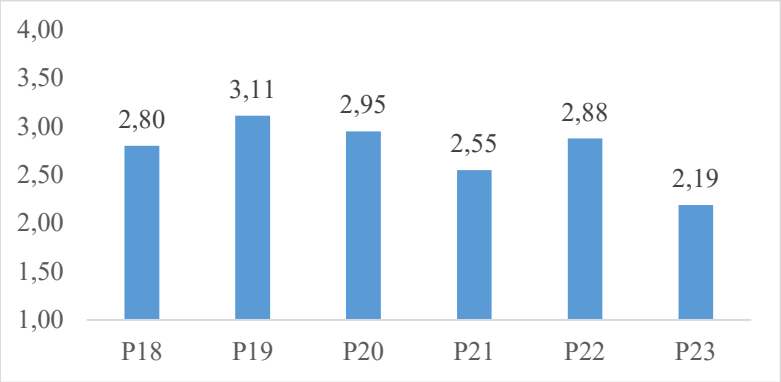


Como se puede observar en la figura 2, de las siete preguntas de la dimensión responsabilidad, ninguna se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 12 que es ¿A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos?, con un puntaje de 3.21/4, la pregunta 13 que es ¿Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?, con un puntaje de 3.03/4, la pregunta 14 que es ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?, con un puntaje de 3,10/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. La pregunta 11 que es ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?, con un puntaje de 2.55/4, la pregunta 15 que es ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma?, con un puntaje de 2.9/4 y la pregunta 16 que es ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?, con un puntaje de 2.58/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Desfavorable. La pregunta 17 que es ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?, con un puntaje de 2.38/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable.

Recompensa

Figura 6

Resultado de la Dimensión Recompensa

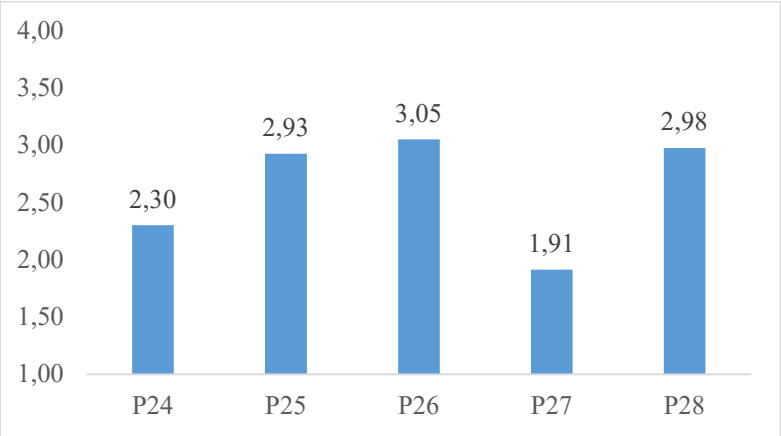


Como se puede observar en la figura 3, de las seis preguntas de la dimensión recompensas y reconocimiento, ninguna se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 19 que es ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas?, presenta un puntaje de 3.11/4, que según el cuadro de ponderación este puntaje corresponde al rango de Favorable. La pregunta 18, que es ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?, tiene un puntaje de 2.80/4, la pregunta 20 que es ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?, tiene un puntaje de 2.95/4 y la pregunta 22 que es ¿En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?, tiene un puntaje de 2.88/4, que según el cuadro de ponderación todos los resultados corresponden al rango de Desfavorable. La pregunta 21 que es ¿En esta organización hay mucha crítica?, muestra un puntaje de 2.55/4, y la pregunta 23 que es ¿Cuándo cometo un error me sancionan?, que según el cuadro de ponderación los puntajes pertenecen al rango de Muy Desfavorable.

Dimensión Riesgo

Figura 7

Resultados de la Dimensión Riesgo

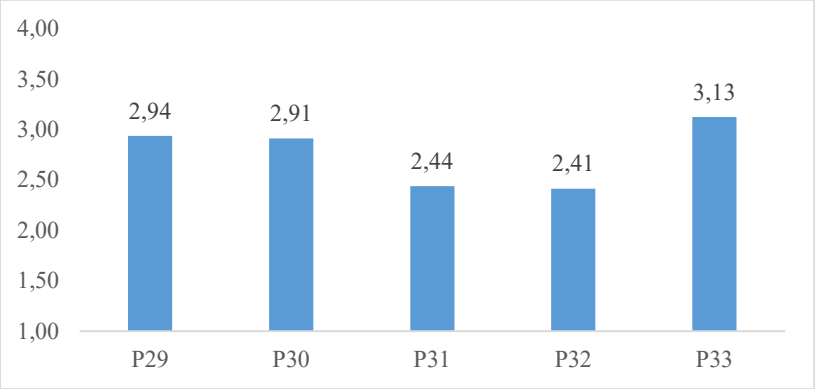


Como se puede visualizar en la figura 4, dentro de las cinco preguntas de la dimensión riesgo, ninguna de las preguntas se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 26 que es ¿En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia?, con un puntaje de 3.05/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. La pregunta 25 que es ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?, con un puntaje de 2.93/4 y la pregunta 28 que es ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?, con un puntaje de 2.98/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Desfavorable. Por último, la pregunta 24 que es ¿La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?, con un porcentaje de 2.3/4 y la pregunta 27 que es ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?, con un puntaje de 1.91/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable.

Dimensión Calor

Figura 8

Resultados de la Dimensión Calor

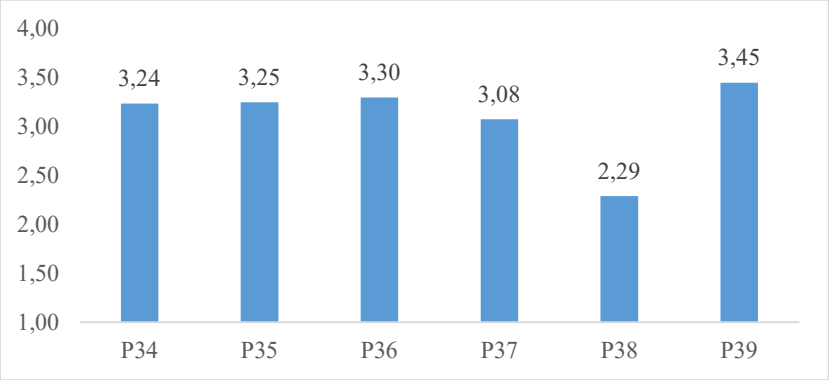


Como se puede observar en la figura 5 de la dimensión de calor, ninguna de las cinco preguntas se encuentra en el rango de Muy Favorable de acuerdo al cuadro de ponderación. La pregunta 33 que es ¿Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables?, con un puntaje de 3.13/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. La pregunta 29, que es ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?, con un puntaje de 2.94/4, y la pregunta 30 que es ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?, con un puntaje de 2.91/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Desfavorable. La pregunta 32 que es ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?, con un puntaje de 2.41/4 y la pregunta 31 que es ¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?, con un puntaje de 2.44/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable.

Dimensión Estándares de Desempeño

Figura 9

Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño

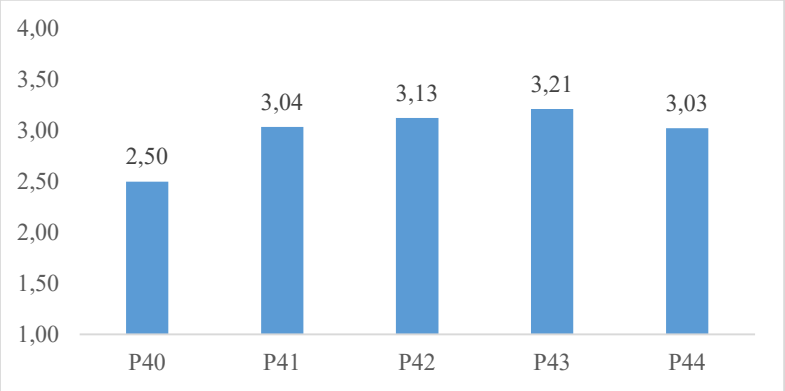


Como podemos observar en la figura 6, de las seis preguntas de la dimensión de desempeño, ninguna pregunta se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 39 que es ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?, con un puntaje de 3.45/4, la pregunta 37 que es ¿La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien?, con un puntaje de 3.08/4, la pregunta 36 que es ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?, con un puntaje de 3.30, la pregunta 35 que es ¿ La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar?, con un puntaje de 3.25/4 y la pregunta 34 que es ¿En esta organización se exige un rendimiento alto? con un puntaje de 3.24/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. Para el rango de Desfavorable, ninguna pregunta se encuentra dentro de estas puntuaciones. Finalmente, la pregunta 38 que es ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?, con un puntaje de 2.29, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable.

Dimensión Apoyo

Figura 10

Resultados de la Dimensión Apoyo

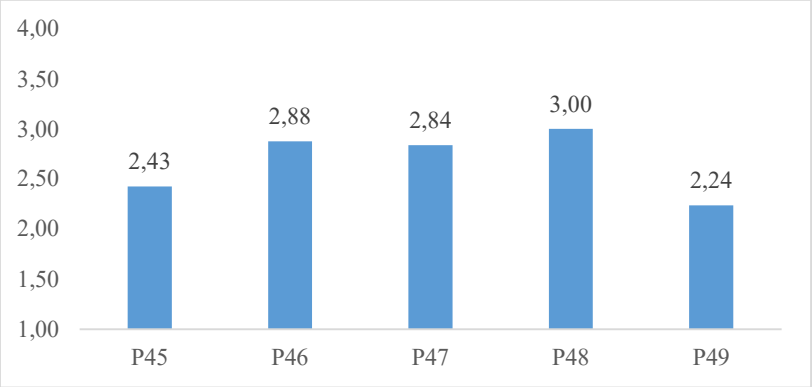


Como se puede observar en la figura 7, de las cinco preguntas de la dimensión apoyo, ninguna se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 41 que es ¿En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?, con un puntaje de 3.04/4, la pregunta 42 que es ¿Las personas dentro de esta organización confían una en la otra?, con un puntaje de 3.13/4, la pregunta 43 que es ¿Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?, con un puntaje de 3.21/4, y la pregunta 44 que es ¿La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)?, con un puntaje de 3.03/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. Para el rango de Desfavorable, ninguna pregunta se encuentra dentro de estas puntuaciones. La pregunta 40 que es ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores?, con un puntaje de 2.50/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Desfavorable.

Dimensión Conflicto

Figura 11

Resultados de la Dimensión Conflicto

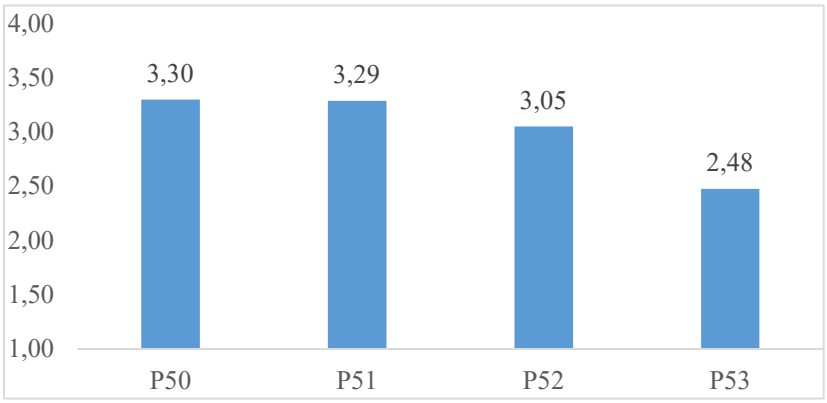


Como se puede observar en la figura 8, de las cinco preguntas de la dimensión conflicto, ninguna se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 48 que es ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?, con un puntaje de 3.00/4, corresponde al rango Favorable. La pregunta 46 que es ¿La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?, con un puntaje de 2.88/4 y la pregunta 47 que es ¿La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos?, con un puntaje de 2.84/4, que según el cuadro de ponderación corresponde al rango Desfavorable, Para finalizar, la pregunta 45 que es ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?, con un puntaje de 2.43/4, y la pregunta 49 que es ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?, con un puntaje de 2.24/4, que según el cuadro de ponderación los puntajes corresponden al rango Mas Desfavorable,

Dimensión Identidad

Figura 12

Resultados de la Dimensión Identidad



Como se puede observar en la figura 9 de las diez preguntas de la dimensión identidad, ninguna se encuentra en el rango de Muy Favorable. La pregunta 50 que es ¿La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización?, con un puntaje de 3.30/4, la pregunta 51 que es ¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?, con un puntaje de 3.29/4 y la pregunta 52 que es ¿Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía?, con un puntaje de 3.05/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Favorable. Para el rango de Desfavorable, ninguna pregunta se encuentra dentro de estas puntuaciones. La pregunta 53 que es ¿En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses?, con un puntaje de 2.48/4, que según el cuadro de ponderación todos estos puntajes corresponden al rango de Muy Favorable.

2.7 Resultados Globales

A continuación, se presentan los resultados globales de cada una de las dimensiones de clima laboral, los resultados fueron obtenidos mediante el promedio de cada una de ellas, y se interpretan mediante el siguiente cuadro de ponderación que incluye un análisis de semaforización tal como se ve en la tabla 4.

Tabla 4

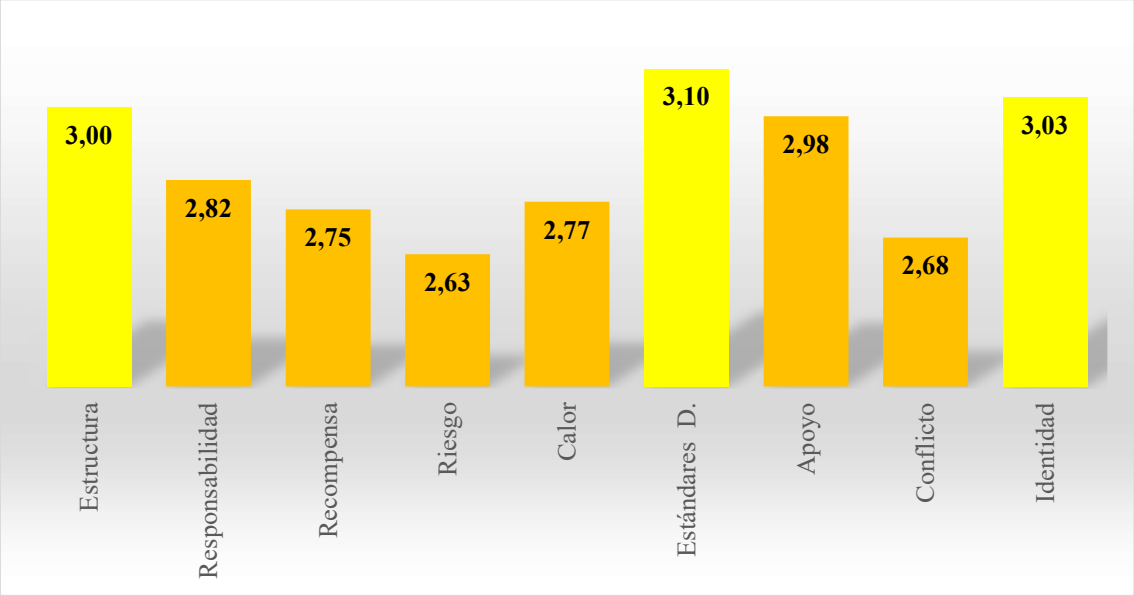
Tabla de Ponderación Global de Clima Laboral

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

Nota: Litwin y Stringer (1968)

Figura 13

Resultados Globales de las Dimensiones de Clima Laboral



La figura 10 evidencia que en el rango de Favorable se encuentran las dimensiones de Estándares de Desempeño que tiene un promedio de 3.10/4, Identidad con 3.03/4 y Estructura con promedio de 3.00/4. En el rango Desfavorables se encuentran las dimensiones, Responsabilidad con promedio de 2.82/4, Recompensa con promedio de 2.75/, la dimensión Riesgo con promedio de 2.63/4, Calor con 2.77/4, Apoyo con 2.98/4. Y finalmente, Conflicto con promedio de 2.68/4.

Para finalizar, la dimensión Estándares de Desempeño sugiere que la organización mantiene expectativas y normas bien definidas, promoviendo un rendimiento estructurado. Por su parte, la dimensión de Identidad, indica que los

empleados experimentan un alto sentido de pertenencia a la empresa, lo que contribuye positivamente al compromiso organizacional. Estructura refleja que los colaboradores perciben una organización clara en cuanto a funciones y responsabilidades, lo que facilita la operatividad y el desempeño laboral.

Existen también dimensiones que sugieren oportunidades de mejora en donde se encuentra Responsabilidad, que refleja una percepción desfavorable sobre la forma de delegar tareas y la autonomía en la toma de decisiones. Recompensa, que indica la equidad y justicia en la generación de recompensa y reconocimiento dentro de la organización que tiene una oportunidad de mejora. Riesgo, que sugiere que los colaboradores pueden experimentar inseguridad al asumir nuevos desafíos, posiblemente debido a la falta de apoyo o temor a represalias. Calor y Apoyo que manifiestan una percepción desfavorable sobre la empatía y el respaldo dentro del entorno laboral. Finalmente, Conflicto, que indica posibles dificultades en la comunicación o en la resolución de conflictos o diferencias entre los colaboradores.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA LABORAL

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima, se presenta una propuesta de plan de acción enfocada en aquellas áreas que evidencian oportunidades de mejora. El siguiente plan responde a las particularidades detectadas en cada dimensión, con el fin de implementar estrategias que contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento del clima organizacional dentro de la empresa evaluada.

3.1 Análisis de la Escala de Evaluación y Propuesta de Acción

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral, se propone un plan de mejora para cada una de las dimensiones, que se encuentran en el rango menos de 2.5 y entre 2.5 a 2.9 y un plan de reforzamiento para las dimensiones con un rango de 3.0 a 3.5, tal como se visualiza en la tabla 5.

Tabla 5

Tabla de Ponderación Global de Clima Laboral

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

3.2 Desarrollo del Plan de Acción

Los resultados obtenidos reflejan la necesidad de aplicar un plan de mejora en aquellas dimensiones que presentan un promedio desfavorable o muy desfavorable, ya que estas pueden impactar negativamente en el desempeño organizacional. Para esta propuesta, se toman en cuenta las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo y conflicto. La implementación de medidas correctivas en estas dimensiones puede mejorar el clima organizacional de la empresa.

Tabla 6

Desarrollo del Plan de Mejora

Dimensión	Concepto	Número de Pregunta	Objetivo	Actividades	Responsables	Medio de Verificación
Responsabilidad	Mide la autonomía y el grado de control que tienen los empleados sobre su propio trabajo. Un alto nivel de responsabilidad fomenta la iniciativa y el compromiso, mientras que una baja percepción de autonomía puede generar desmotivación.	11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	Fomentar la confianza en los colaboradores y promover la toma de responsabilidad individual.	Proponer programas de formación al personal en temas relacionados al liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo. Realizar evaluaciones de desempeño trimestrales con criterios individuales dentro del trabajo.	Gerente de Talento Humano, Gerente de Local y Supervisores de Sección	Resultado de la evaluación de desempeño. Registro de asistencia a capacitaciones.
		15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma	Fortalecer la autonomía y la productividad en el desarrollo de tareas sin intervención del gerente.	Implementar sistema de reconocimientos para empleados con alto nivel de desempeño.	Gerente de Local y Supervisores de Sección	Reportes mensuales de desempeño autónomo por área.
		16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	Fortalecer las habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas en los colaboradores, promoviendo respuestas constructivas ante errores en lugar de recurrir a excusas.	Realizar talleres sobre pensamiento crítico y solución de problemas. Aplicar casos prácticos en equipos de trabajo para fortalecer habilidades de resolución.	Gerente de Talento Humano	Informes de las respuestas del caso práctico. Registro de procesos y funciones donde se requiere la toma de decisiones de manera autónoma.

Recompensa	Evalúa la percepción de los empleados sobre los incentivos y el reconocimiento dentro de la organización. Un sistema de recompensas justo y equitativo puede mejorar la satisfacción y la productividad.	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda 20 Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo 22 En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	Establecer un sistema de promociones y reconocimientos justos y medibles.	Implementar un programa de ascensos con criterios claros y objetivos medibles. Crear una política de reconocimiento para empleados destacados.	Gerente de Local y Gerencia de Talento Humano	Registro de evaluaciones de desempeño trimestrales. Fichas individuales con metas y logros alcanzadas.
		21. En esta organización hay mucha crítica 23 Cuando cometo un error me sancionan	Disminuir la percepción de crítica y sanción, enfocando en recompensas por desempeño.	Desarrollo de un plan de incentivos basado en rendimientos y logros individuales. Socializar el Plan de Mejora dentro del entorno laboral.	Supervisores de Sección y Gerente de Talento Humano	Reporte del desempeño de cada colaborador que ha recibido un incentivo de recompensa.
Riesgo	Analiza la predisposición de la organización a asumir riesgos e innovar. Un clima laboral con tolerancia al riesgo fomenta la creatividad y la mejora continua, mientras que un entorno rígido puede desmotivar la innovación.	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente 25 Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos 27 La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad 28 Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	Fomentar una cultura organizacional que valore la toma de riesgos bien calculados para el crecimiento y la innovación.	Capacitar en toma de decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e implementar un comité de evaluación de riesgos para proyectos clave. Fomentar la propuesta de proyectos innovadores por parte de los empleados como etapa previa a su participación en la escuela de líderes.	Gerencia Regional y Gerente General	Registros y actas de sesiones del comité. Reporte de proyectos Innovadores presentados. Reporte de la evaluación de riesgo de proyectos.

Calor	Mide la percepción de los empleados sobre el ambiente emocional en la organización, incluyendo la empatía, el compañerismo y el respeto mutuo entre compañeros y líderes.	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa 30 Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones 31 Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización 32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	Fortalecer el clima laboral promoviendo la integración y la convivencia entre colaboradores a través de dinámicas que faciliten relaciones más cercanas y amigables.	Implementar dinámicas de integración laboral, como reuniones informales, desayunos de trabajo o equipos interdepartamentales para mejorar la interacción entre colaboradores.	Gerente de Local y Gerente de Talento Humano	Reporte trimestral de rotación de personal. Reconocimientos para el empleado del mes. Informe sobre la participación en el programa. Registro de asistencia a eventos y encuestas de satisfacción
Apoyo	Evalúa la percepción de los empleados sobre la disposición de los líderes y la empresa para brindar ayuda y orientación. Un ambiente de apoyo contribuye a la confianza y el compromiso organizacional.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	Capacitar a los líderes para que gestionen los errores de manera efectiva, sin recurrir a sanciones estrictas, promoviendo así un entorno de confianza y mejora continua.	Capacitar a los supervisores y gerentes en liderazgo positivo y manejo de errores para fomentar una cultura de aprendizaje en lugar de sanciones.	Gerente Regional, Gerente del local y Gerente de Talento Humano	Registro de capacitaciones y evaluaciones de desempeño de los líderes. Reporte trimestral de incidentes sin sanciones.

Conflicto	Analiza la frecuencia y el manejo de conflictos dentro de la organización. Un ambiente con conflictos no resueltos puede afectar la productividad y el bienestar de los empleados.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable 47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos 49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	Promover una cultura que gestione los conflictos de forma constructiva, estimulando discusiones abiertas entre áreas para mejorar la comunicación y resolver problemas internos.	Mediante los espacios implementados en la actividad de calor, se planea formar mesas de diálogo entre distintas áreas de la empresa en donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones sin temor a represalias.	Gerente de Local y Gerente de Talento Humano	Actas de reuniones con acuerdos alcanzados y encuestas de percepción sobre el ambiente laboral. Registro de reuniones con conclusiones y encuestas de retroalimentación de los empleados.

CONCLUSIONES

Este estudio permitie diagnosticar de manera integral el clima laboral de la empresa comercializadora de productos de primera necesitas en la ciudad de Cuenca-Ecuador. El análisis del marco conceptual permite establecer que el clima laboral es un factor determinante en el desempeño, bienestar y productividad de los colaboradores. Se identificaron variables clave como la satisfacción, el liderazgo, la comunicación, la motivación y las condiciones físicas, las cuales tienen una relación directa con la percepción que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo. Además, se evidencia que herramientas como el modelo de Litwin y Stringer son ampliamente utilizadas y validadas en contextos organizacionales para medir de forma integral el clima laboral. La aplicación del cuestionario permite recopilar información precisa y objetiva sobre nueve dimensiones organizacionales, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades desde la perspectiva de los empleados. Las dimensiones mejor evaluadas fueron Estándares de Desempeño, Identidad y Estructura, lo que evidencia que los empleados reconocen el esfuerzo organizacional por establecer metas claras, fomentar el sentido de pertenencia y definir funciones precisas. No obstante, el análisis revela importantes áreas de mejora en las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo y Conflicto. Estas dimensiones reflejan una percepción de bajo reconocimiento, escasa autonomía, limitadas oportunidades de innovación y una necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales y el respaldo emocional dentro del ambiente laboral.

A partir de estos hallazgos, se diseña un plan de mejora estratégico enfocado en las dimensiones con puntuaciones más bajas. Este plan propone medidas concretas orientadas a mejorar la comunicación, promover el liderazgo positivo, reforzar el sentido de pertenencia, reconocer el desempeño y fomentar un ambiente emocionalmente saludable. Su implementación contribuirá a fortalecer el clima laboral, incrementar la productividad y consolidar una cultura organizacional centrada en las personas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa considerar de manera prioritaria la implementación de la propuesta del plan de mejora, ya que está diseñado para abordar de forma estructurada y estratégica las oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico organizacional. Para asegurar la eficacia en la ejecución del plan, es fundamental mantener un control y seguimiento que permita monitorear el avance de las acciones planteadas, identificar desviaciones a tiempo y aplicar los correctivos necesarios.

Asimismo, con el fin de validar la efectividad de las acciones implementadas y asegurar que los cambios han tenido un impacto positivo en la organización, se sugiere aplicar nuevamente la herramienta de diagnóstico de clima laboral desarrollada por Litwin y Stringer una vez finalizadas las actividades del plan de mejora. Esta segunda medición permitirá comparar los resultados con la evaluación inicial, evidenciando de forma objetiva la factibilidad de la propuesta y el grado de mejora alcanzado en las dimensiones organizacionales evaluadas.

REFERENCIAS

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. https://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf

Araya, M., & Medina, A. (2020). *Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile*. https://doi.org/10.22517/25395203.19311

Becerra, C., & Bermudez, J. (2020). *Working environment in the university library: Six Colombian university libraries*. https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165

Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). *Review of organizational climate assessment tools*. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007

Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana*. https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297

Chiang, M., Sanhueza, C., & Rivera, M. (2022). *Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública*. 4. https://doi.org/10.29393/ran8-6comm30006

Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). *Leadership and work environment in small and medium-size companies*. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Cota, J. (2017). *Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora.* https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854004

Dávila, R., Agüero, E. D. C., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). *Organizational climate and job satisfaction in a peruvian industrial company*. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42

Dávila, R., Martin, M., Agüero, E. D. C., & Velarde, L. (2024). *Inspirational leadership and work environment during the pandemic in Peruvian workers*. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.15

Fernandez, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo Transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005

Freitas, E., Flores, A., Antunes, L., Foggiato, T., Cunha, Q., & Siqueira, D. (2021). *Occupational safety climate in a psychosocial care unit: The perception of nursing workers*. https://doi.org/10.12707/RV21009

Greig, M., Searcy, C., & Neumann, P. (2021). *Work environment in the context of corporate social responsibility reporting: Developing common terms for consistent reporting in organizations*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129513

Guerrero, F., Neira, L., & Vásconez, H. (2019). *Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales*. https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.457

Guevara, O. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas*. https://doi.org/10.36314/cunori.v2i1.50

Guzman, R., Rosales, J., Huamanchumo, L., Sanchez, L., & Alvarez, M. (2024). *Characterization of the Main Dimensions of Working Climate from the Perspective of the Workers of a University Research Institute in the Public Sector*. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00495

Huamaní, J., León, J., Ancalla, L., Huayapa, M., Moyocondo, W., Oros, W., & Cruz, T. (2021). *Desarrollo de competencias en el clima organizacional del personal*

docente directivo de las universidades públicas de Apurímac. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1481

Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional An Overview of the Organizational Climate*. https://doi.org/10.22517/25395203.19311

Kosydar, J., Krupa, S., Semań, T., & Mędrzycka, W. (2023). *Work climate from the perspective of nurses: qualitative research*. https://doi.org/10.3389/fmed.2023.1199674

Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en traductología.* https://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf

Luna, D., Prieto, J., Villavicencio, M., & Feijoo, I. (2023). *Clima laboral en el que interactúan los estudiantes universitarios durante sus prácticas pre profesionales*. https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i1.4665

Macías, E., & Vanga, M. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. https://www.redalyc.org/articulo.oa?

Marianela Bermejo, Isis Suarez, & Maylen Salazar. (2022). *El clima laboral en el contexto organizacional*. https://orcid.org/0000-0001-6217-6480

Pedraza, N. (2018). *Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight*. https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administracion*. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007

Pino, R., Arévalo, D., & Padilla, C. (2020). *Servant leadership and job satisfaction in master of business administration students*. https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205

Ponce, L., & Gómez, S. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851

Quiñonez, F., Pérez, Y., Campos, R., & Cuellar, H. (2015). Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. In *Revista Colombiana de Salud Ocupacional* (Vol. 5, Issue 3). https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.3.2015.4905

Reyes, S., & Larzabal, A. (2022). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A.* https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2833

Rivera, D., Hernandez, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). *Impact of work motivation in the organizational climate and interpersonal relationships in health sector officials* (Vol. 39, Issue 16). https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/65f7aba8-3b28-49cf-b279-b713dde0b21f/content

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. In | *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio* (Vol. 1). http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf

Serrata, J., García, I., Guzmán, I., & Medina, M. (2023). *Diseño de un Instrumento para la Medición del Clima Laboral en una PyME*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7773

Yslado, R., Ramírez, E., García, M., & Arquero, J. (2021). *Work climate and burnout in university professor*. https://doi.org/10.6018/REIFOP.476651

Zambrano, J., Ramon, M., & Espinoza, E. (2017). *22 Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad técnica de Machala*. http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Zerkle, S., & Arnold, J. (2019). *Does planning explain why predictability affects reference production?* https://doi.org/10.5087/dad.2019.202

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Clima Laboral

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad: _
Cargo: __ ____
Estado Civil

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

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

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

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