



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE  
REHABILITACIÓN Y FISIOTERAPIA  
“FREIMO”**

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

**Autores:**

Paúl Mateo Freire Corella; Christhoper Alexis Zeas Santander

**Directora:**

María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## **DEDICATORIA**

A Dios, fuente de toda sabiduría y consuelo, por acompañarnos en silencio en cada paso de este camino, a nuestros padres, cuyo amor incondicional, sacrificios incansables y apoyo inquebrantable nos han sostenido desde siempre, nuestros docentes y guía de tesis, por su entrega, por sembrar conocimiento con dedicación y por acompañar con paciencia y generosidad, a nuestros compañeros y amigos, por ser luz en los días grises, por compartir sueños, aprendizajes y risas, y por recordarnos que los logros saben mejor cuando se celebran con quienes caminan a tu lado, y especialmente, a nosotros mismo, por la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación que nos permitieron culminar este logro personal y profesional.

Paúl Freire y Christopher Zeas

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos infinitamente a Dios, por la fortaleza y el propósito que nos infundió para concluir con este camino, a nuestros padres, abuelos, tíos y hermanos por el amor, la paciencia, y ejemplos de perseverancia ante cada reto, a nuestros docentes y directora de tesis por guiarnos con sabiduría, y compromiso a lo largo de este proceso, a nuestra amistad por ese compromiso, inspiración y apoyo mutuo, en momentos de desafío y logros, al Centro de Rehabilitación y Fisioterapia “FREIMO” por su valiosa disposición y colaboración que hicieron posible el desarrollo de este estudio y a cada persona que, de alguna manera, contribuyó a la construcción de este sueño, recordándonos que cada esfuerzo compartido multiplica los frutos alcanzados.

Paúl Freire y Christhoper Zeas

## Índice de Contenidos

|                                                                                                                   |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| DEDICATORIA .....                                                                                                 | ii   |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                                              | iii  |
| Índice de Contenidos .....                                                                                        | iv   |
| Índice de Figuras .....                                                                                           | vii  |
| Índice de Tablas.....                                                                                             | viii |
| RESUMEN .....                                                                                                     | ix   |
| ABSTRACT .....                                                                                                    | x    |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                                                 | 1    |
| CAPÍTULO 1 .....                                                                                                  | 3    |
| 1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE .....                                                                          | 3    |
| 1.1 Comportamiento Organizacional .....                                                                           | 4    |
| 1.1.1 Importancia y Principales Teorías.....                                                                      | 4    |
| 1.1.2 Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional y su Impacto en el Desempeño y Productividad..... | 4    |
| 1.2 Desarrollo Organizacional .....                                                                               | 4    |
| 1.2.1 Fundamentos y Principios Esenciales .....                                                                   | 4    |
| 1.3 Cultura Organizacional .....                                                                                  | 5    |
| 1.3.1 Definición y Características de Cultura Organizacional .....                                                | 5    |
| 1.3.2 Tipos de Cultura Organizacional.....                                                                        | 6    |
| 1.3.3 Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional .....                                            | 6    |
| 1.4 Clima Organizacional .....                                                                                    | 9    |
| 1.4.1 Definición de Clima Organizacional.....                                                                     | 9    |
| 1.4.2 Efectos del Clima Laboral en la Satisfacción Laboral .....                                                  | 9    |
| 1.4.3 Dimensiones del Clima Organizacional .....                                                                  | 10   |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.4 Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional .....                     | 10 |
| 1.5 Clima y Cultura Organizacional en el Sector de la Salud.....                          | 12 |
| 1.6 Estado del Arte.....                                                                  | 12 |
| CAPÍTULO 2 .....                                                                          | 15 |
| 2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                             | 15 |
| 2.1 Herramienta para el Diagnóstico de Cultura Organizacional .....                       | 15 |
| 2.2 Aplicación de la Herramienta de Cultura Organizacional .....                          | 17 |
| 2.3 Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional.....                | 18 |
| 2.3.1 Tablas de Resultados Globales.....                                                  | 18 |
| 2.3.2 Cuadro Resumido .....                                                               | 20 |
| 2.4 Declaratoria de la Cultura Actual y Cultura Preferida del Centro “FREIMO” ....        | 21 |
| 2.4.1 Diagnóstico de Cultura Actual y Preferida .....                                     | 21 |
| CAPÍTULO 3 .....                                                                          | 22 |
| 3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....                                               | 22 |
| 3.1 Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional .....                         | 22 |
| 3.2 Aplicación de la Herramienta de Clima Organizacional .....                            | 26 |
| 3.3 Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional.....                  | 26 |
| 3.3.1 Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional del Centro<br>“FREIMO” ..... | 27 |
| Dimensión Estructura .....                                                                | 27 |
| Dimensión Responsabilidad .....                                                           | 28 |
| Dimensión Recompensa .....                                                                | 29 |
| Dimensión Riesgo.....                                                                     | 30 |
| Dimensión Calor - Relaciones.....                                                         | 31 |
| Dimensión Estándares de Desempeño.....                                                    | 32 |
| Dimensión Apoyo.....                                                                      | 33 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Dimensión Conflicto.....                                               | 34 |
| Dimensión Identidad.....                                               | 35 |
| 3.3.2 Resultados Globales del Clima Organizacional.....                | 36 |
| CAPÍTULO 4 .....                                                       | 38 |
| 4. PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA ORGANIZACIONAL.....                       | 38 |
| 4.1 Resultados de las Dimensiones dentro del Rango de Ponderación..... | 38 |
| 4.2 Plan de Mejora .....                                               | 39 |
| CONCLUSIONES.....                                                      | 42 |
| RECOMENDACIONES .....                                                  | 47 |
| REFERENCIAS .....                                                      | 49 |

## Índice de Figuras

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Marco de Valores en Competencia del OCAI.....               | 16 |
| Figura 2 Diagnóstico del Estilo de Cultura del Centro “FREIMO” ..... | 21 |
| Figura 3 Resultados de la Dimensión Estructura.....                  | 28 |
| Figura 4 Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....             | 29 |
| Figura 5 Resultados de la Dimensión Recompensa.....                  | 30 |
| Figura 6 Resultados de la Dimensión Riesgo .....                     | 31 |
| Figura 7 Resultados de la Dimensión Calor .....                      | 32 |
| Figura 8 Resultados de la Dimensión Estándares de desempeño .....    | 33 |
| Figura 9 Resultados de la Dimensión Apoyo .....                      | 34 |
| Figura 10 Resultados de la Dimensión Conflicto .....                 | 35 |
| Figura 11 Resultados de la Dimensión Identidad.....                  | 36 |
| Figura 12 Resultados Globales .....                                  | 37 |

## Índice de Tablas

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional .....                           | 7  |
| Tabla 2 Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional .....                            | 11 |
| Tabla 3 Dimensiones de la Cultura Organizacional .....                                             | 17 |
| Tabla 4 Resultados Cultura Actual del Centro “FREIMO” .....                                        | 18 |
| Tabla 5 Resultados Cultura Preferida del Centro “FREIMO” .....                                     | 18 |
| Tabla 6 Resultados Globales de la Cultura Actual del Centro “FREIMO” .....                         | 19 |
| Tabla 7 Resultados Globales de la Cultura Preferida del Centro “FREIMO” .....                      | 19 |
| Tabla 8 Resultados del Cuadro Resumido Cultura Actual y Preferida .....                            | 20 |
| Tabla 9 Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional Según el Modelo Litwin y Stringer ..... | 24 |
| Tabla 10 Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Organizacional .....                       | 27 |
| Tabla 11 Preguntas de la Dimensión Estructura.....                                                 | 27 |
| Tabla 12 Preguntas de la Dimensión Responsabilidad.....                                            | 28 |
| Tabla 13 Preguntas de la Dimensión Recompensa.....                                                 | 29 |
| Tabla 14 Preguntas de la Dimensión Riesgo .....                                                    | 30 |
| Tabla 15 Preguntas de la Dimensión Calor .....                                                     | 31 |
| Tabla 16 Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño .....                                   | 32 |
| Tabla 17 Preguntas de la Dimensión Apoyo .....                                                     | 33 |
| Tabla 18 Preguntas de la Dimensión Conflicto .....                                                 | 34 |
| Tabla 19 Preguntas de la Dimensión Identidad .....                                                 | 35 |
| Tabla 20 Cuadro de Ponderación para Resultados Globales de Clima Organizacional .                  | 36 |
| Tabla 21 Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales .....                                    | 39 |
| Tabla 22 Tabla Plan de Mejora para el Centro “FREIMO” .....                                        | 40 |

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el Centro de Rehabilitación y Fisioterapia “FREIMO”, en Cuenca, Ecuador, el objetivo fue elaborar un diagnóstico de la cultura y clima organizacional, con el fin de comprender las características de las mismas, a partir de la percepción de sus colaboradores. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal, utilizando como instrumentos el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn, y el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. La población estuvo conformada por los colaboradores del centro, a quienes se aplicaron los instrumentos de forma individual y presencial. Los resultados del diagnóstico de cultura revelaron un predominio del tipo de cultura clan tanto en su estado actual como deseado, reflejando un entorno caracterizado por el trabajo en equipo, la confianza y el sentido de pertenencia. En cuanto al clima organizacional, se evaluaron nueve dimensiones, de las cuales ocho se ubican en el rango favorable, destacando la dimensión Identidad como la más sólida, mientras que la dimensión recompensa fue la única dimensión con valoración desfavorable, indicando debilidades en el sistema de reconocimiento. A partir del diagnóstico, se propuso un plan de acción dirigido a fortalecer el sistema de incentivos y mantener las buenas prácticas organizacionales, buscando así promover un entorno laboral colaborativo y con altos niveles de motivación en el Centro “FREIMO”.

**Palabras clave:** clima organizacional, cultura organizacional, cultura clan, diagnóstico, dimensiones de clima, plan de mejora, recompensa.

## ABSTRACT

The present study was conducted at the “FREIMO” Rehabilitation and Physiotherapy Center, located in Cuenca, Ecuador. Its objective was to develop a diagnosis of the organizational culture and climate, in order to understand their characteristics based on the perception of the staff. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach was employed, using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron and Quinn, and the Organizational Climate Questionnaire by Litwin and Stringer as diagnostic tools. The study population consisted of all center collaborators, who completed the instruments individually and in person. The results of the cultural diagnosis revealed a predominance of the clan culture type, both in its current and desired states, reflecting an environment characterized by teamwork, trust, and a strong sense of belonging. Regarding the organizational climate, nine dimensions were assessed, eight of which were rated as favorable, with Identity standing out as the strongest dimension. In contrast, the Rewards dimension received an unfavorable rating, indicating weaknesses in the recognition system. Based on the diagnostic findings, an action plan was proposed to strengthen the incentive system and preserve good organizational practices, aiming to promote a collaborative work environment with high levels of motivation at the “FREIMO” Center.

**Keywords:** organizational climate, organizational culture, clan culture, diagnosis, climate dimensions, improvement plan, rewards.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito fundamental elaborar un diagnóstico de la cultura y clima organizacional del Centro de Rehabilitación y Fisioterapia “FREIMO”, ubicado en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La creciente importancia del bienestar organizacional en instituciones de salud exige entornos laborales que promuevan no solo eficiencia operativa, sino también motivación, compromiso y satisfacción por parte del personal. En este contexto, comprender cómo se manifiestan la cultura y el clima organizacional en el Centro “FREIMO” resulta indispensable para fortalecer sus prácticas internas y fomentar su desarrollo institucional.

Para alcanzar este objetivo, se plantea una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y de corte transversal. Esta metodología permite recopilar datos concretos y objetivos en un momento específico, a fin de obtener una imagen clara y precisa del entorno laboral. Como instrumento de recolección de datos, se aplican dos cuestionarios ampliamente validados en la literatura científica: el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn para el análisis de la cultura organizacional, y el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para evaluar el clima laboral. La población de estudio fue finita, comprendiendo a la totalidad de los colaboradores del Centro de rehabilitación y fisioterapia, lo que garantiza una representación completa del entorno laboral.

La estructura del trabajo se desarrolla a lo largo de cuatro capítulos, cada uno cumple con objetivos específicos interrelacionados que permiten abordar el diagnóstico de forma integral.

El capítulo 1, aborda una investigación exhaustiva sobre los fundamentos del comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, cultura y clima organizacional. Se analizaron definiciones, características, teorías, modelos y herramientas de evaluación, así como investigaciones previas realizadas en instituciones de salud. Este capítulo es crucial porque establece las bases conceptuales necesarias para interpretar los fenómenos organizacionales y responder al primer objetivo específico

El capítulo 2, aborda el análisis del tipo de cultura actual y preferida en el Centro “FREIMO”, mediante la aplicación del instrumento OCAI, a través de este capítulo se cumple el segundo objetivo específico.

El capítulo 3, se enfoca en la percepción de los colaboradores respecto a su entorno laboral, utilizando el cuestionario de Litwin y Stringer. Este capítulo responde al tercer objetivo específico. El diagnóstico permite evidenciar tanto las fortalezas como las debilidades del entorno laboral, y su impacto directo en la motivación y desempeño del personal.

El capítulo 4, presenta una propuesta operativa basada en los resultados obtenidos. Este plan incluye objetivos, acciones concretas, responsables y mecanismos de seguimiento, con énfasis en mejorar dimensiones críticas. Este capítulo cumple con el cuarto objetivo específico

Este trabajo busca no solo diagnosticar la situación organizacional del Centro “FREIMO”, sino también generar recomendaciones y propuestas que promuevan un ambiente de trabajo más saludable, colaborativo y eficiente, con miras al desarrollo sostenible de la institución y la mejora continua de la calidad del servicio.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE**

El capítulo uno se basa en la fundamentación teórica sobre el comportamiento organizacional, en donde se menciona la importancia y principales teorías, y además se incluyen los factores que influyen en el comportamiento organizacional, sobre su impacto en el desempeño y la productividad, e incluso se abordan los principios y fundamentos del desarrollo organizacional. Así mismo, dentro de este capítulo se presenta la cultura y clima organizacional, incluyendo sus definiciones, características, tipos de cultura, dimensiones y efectos del clima organizacional, junto con las herramientas para la evaluación de cultura y clima organizacional. Además, se exponen casos sobre la influencia de la cultura y clima organizacional en instituciones de la salud. Como marco de referencia, se añade el estado del arte para tener una perspectiva de cómo se ha trabajado en distintas investigaciones relacionadas con el diagnóstico de cultura y clima organizacional.

Este capítulo es fundamental porque proporciona la fundamentación teórica necesaria para comprender el comportamiento organizacional en las instituciones de salud. Al establecer las bases conceptuales, permite al lector conocer la importancia de los factores que influyen en la dinámica organizacional, su impacto en el desempeño y la productividad, y cómo el desarrollo organizacional puede mejorar la eficiencia en general de las instituciones. Además, el análisis de la cultura y clima organizacional es clave para identificar sus efectos en el entorno laboral y en los resultados de la organización.

Este contenido se desarrolla con el propósito de brindar un sustento teórico que permita interpretar y analizar los factores que influyen en el comportamiento organizacional en las instituciones de salud. Sirve como referencia para comprender la importancia de un ambiente organizacional saludable y la forma en que las herramientas de diagnóstico pueden ser aplicadas para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. Así mismo, los casos presentados proporcionan la realidad que ilustran la relación entre cultura y clima organizacional en el sector de la salud.

## **1.1 Comportamiento Organizacional**

### **1.1.1 Importancia y Principales Teorías**

El comportamiento organizacional estudia cómo las personas, los grupos y la estructura influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones con el objetivo de aplicar ese conocimiento para mejorar su eficiencia y funcionamiento Robbins & Judge (2009). En el comportamiento organizacional se busca optimizar las relaciones y dinámicas internas para lograr mejores resultados (Ravina et al., 2017). Además, analiza acciones individuales y grupales en las organizaciones basadas en psicología y sociología incluyendo temas como personalidad, actitudes, trabajo en equipo y conflictos, destacando que el comportamiento grupal es más que la suma de comportamientos individuales (Chiang et al., 2023; Chiavenato, 2009).

### **1.1.2 Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional y su Impacto en el Desempeño y Productividad**

Los componentes que influyen en el comportamiento organizacional están relacionados con las estrategias del talento humano, integración de equipos, sentido de pertenencia, proyección de crecimiento personal y profesional, así como la motivación, creatividad y productividad (Molina-Sabando et al., 2016). Además, la estructura organizacional y los sistemas de gestión influyen en la eficiencia y eficacia con la que llevan a cabo las tareas, impactando directamente en la productividad y el desempeño general de la organización (Fragoso et al., 2020). La conexión emocional y la disposición al cambio organizacional, influenciados por la edad y factores culturales, impactan el comportamiento organizacional, al mejorar la adaptación, desempeño y productividad, siendo claves para gestionar el talento humano y enfrentar distintos retos. (Genoud et al., 2022; Vesga et al., 2021).

## **1.2 Desarrollo Organizacional**

### **1.2.1 Fundamentos y Principios Esenciales**

El desarrollo organizacional es un proceso que aborda el cambio mediante un nuevo modelo de organización centrado en el factor humano, por ende busca establecer misión, visión, valores y tácticas, garantizando que los colaboradores se adapten a las

transformaciones constantes (Castillo, 2021). El desarrollo organizacional es una iniciativa planificada y gestionada que abarca a toda la organización, iniciando desde la alta dirección, con el objetivo de optimizar tanto la efectividad como el bienestar general de la empresa. (Navarrete & Labelle, 2023). Además, el desarrollo organizacional se refiere al carácter dinámico de la organización, abordando factores internos y externos que impulsan su crecimiento gradual; busca mejorar la relación entre el individuo, la organización y su entorno, promoviendo el cambio adaptativo para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Armijos et al., 2020; Rangel-Romero et al., 2022).

## **1.3 Cultura Organizacional**

### **1.3.1 Definición y Características de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el cúmulo de comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que incluye valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguas, costumbres, rituales y tradiciones (Hernández et al., 2011). Es el conjunto de principios y valores que impactan la conducta estructurada de las organizaciones, con el fin de establecer normativas y directrices, adaptadas y aplicadas en su funcionamiento (Sierra et al., 2023). Así mismo, la cultura organizacional es un conjunto de principios fundamentales que guían el comportamiento empresarial garantizando estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones (Méndez et al., 2023).

La cultura que se consolida en las instituciones, sirve como un factor que garantiza estabilidad, continuidad y cohesión en la organización (Turpo-Gebera et al., 2021). A la cultura organizacional es posible entenderla como una variable cuantificable que se relaciona con otras variables, o como una construcción interpretativa que ve a la organización como una cultura propia, formada a través de procesos de interpretación y relevancia (Calderón et al., 2022; Yopan-Fajardo et al., 2020). Además, busca garantizar un desarrollo eficiente de la organización, impactando en la satisfacción laboral y el desarrollo organizacional, permitiendo el correcto funcionamiento empresarial y facilitando el logro de objetivos estratégicos establecidos para el éxito (Méndez et al., 2023).

### **1.3.2 Tipos de Cultura Organizacional**

Los tipos de cultura organizacional poseen características que facilitan su identificación adecuada; no son independientes entre sí, por lo que se anticipa que un tipo de cultura predomine sobre las demás en determinadas situaciones (Vesga Rodríguez et al., 2020). El modelo de Denison evalúa la cultura organizacional en tres fases, un diagnóstico inicial, un análisis profundo basado en cuatro dimensiones (Misión, Participación, Adaptación y Consistencia) y un plan de acción para alinear la cultura con los objetivos estratégicos (García, 2017).

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), la clasificación del tipo de cultura organizacional se divide en cuatro: clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Para Turpo-Gebera et al. (2021), en la cultura clan, se valora el trabajo colaborativo y el apoyo de los líderes mentores, promoviendo lealtad y tradición; la cultura adhocrática ve a la organización como innovadora, flexible, dinámica y en constante cambio. Por otra parte, Calderón et al. (2022), expresan que la cultura de mercado se enfoca en obtener resultados y muestra organizaciones muy competitivas con líderes exigentes, mientras que la cultura jerárquica presenta una estructura rígida con reglas y políticas definidas, enfatizando la importancia del cumplimiento de normas y orden.

### **1.3.3 Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional**

Según Carro-Suárez et al. (2017), la cultura organizacional es compleja y multifacética, por ende, existen varias herramientas para su diagnóstico y medición que requiere de un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo para obtener resultados válidos. A continuación se presenta en la Tabla 1 distintas herramientas disponibles en la literatura que ayudan para el diagnóstico de cultura organizacional.

**Tabla 1***Herramientas para el Diagnóstico de Cultura Organizacional*

| Herramienta                                         | Autor/es        | Año  | Dimensiones                                                                                                                                             | # Preguntas | Propuesta de Diagnóstico                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) | Cameron y Quinn | 1999 | Características Dominantes<br>Liderazgo Organizacional<br>Gestión de Empleados<br>Cohesión Organizacional<br>Énfasis Estratégicos<br>Criterios de Éxito | 24          | Clan<br>Adhocrática<br>Mercado<br>Jerárquica                                                                                                                                                                            |
| Modelo Denison                                      | Denison         | 2001 | Misión<br>Adaptación<br>Participación<br>Consistencia                                                                                                   | 60          | Claridad estratégica<br>Objetivos organizacionales<br>Adaptabilidad<br>Innovación<br>Aprendizaje organizacional<br>Consistencia<br>Coordinación e integración<br>Involucramiento<br>Empoderamiento<br>Trabajo en equipo |
| Organizational Culture Inventory (OCI)              | Cooke y Clayton | 1987 | Estilos Constructivos<br>Estilos Pasivo/Defensivos<br>Estilos Agresivo/Defensivos                                                                       | 120         | Logro<br>Auto-actualización<br>Humanista Alentador<br>Afirmativa<br>Aprobación<br>Convencional<br>Dependiente<br>Evasión<br>Oposicional<br>Poder<br>Competitiva<br>Perfeccionista                                       |

|                                                           |                             |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |               |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------|
| Harrison's<br>Organizational<br>Ideology<br>Questionnaire | Harrison                    | 1975 | Verifica la filosofía de la organización en relación con el enfoque en el potencial, los roles, las responsabilidades y las personas.                                                                                                                                                                                                                                                      | 15 | No especifica |
| MacKenzie's<br>Culture<br>Questionnaire                   | MacKenzie                   | 1995 | Compromiso de los empleados<br>Actitudes y creencias sobre la innovación<br>Actitudes hacia el cambio<br>Estilo de resolución de conflictos<br>Estilo de gestión<br>Confianza en el liderazgo<br>Apertura y confianza<br>Trabajo en equipo y cooperación<br>Orientación a la acción<br>Orientación a los recursos humanos<br>Orientación al consumidor<br>Dirección organizacional         | 76 | No especifica |
| Survey of<br>Organizational<br>Culture                    | Tucker,<br>McCoy y<br>Evans | 1990 | Orientación al cliente<br>Orientación al empleado<br>Congruencia de todos los involucrados (stakeholders)<br>Impacto de la misión<br>Maduración/profundidad de la gestión<br>Toma de decisiones/autonomía<br>Comunicación/apertura<br>Escala humana<br>Incentivo/motivación<br>Cooperación versus competencia<br>Congruencia organizacional<br>Desempeño bajo presión<br>Teoría S/teoría T | 55 | No especifica |

---

Nota: Basado en Cameron & Quinn (2006), Carrillo (2016), Scott et al. (2003).

## **1.4 Clima Organizacional**

### **1.4.1 Definición de Clima Organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de conocimientos simultáneos que las personas desarrollan sobre la realidad laboral en la organización, donde intervienen los elementos sociales, políticos, legales y dinámicas grupales, así como aspectos estructurales de la empresa (Mujica & Pérez, 2007). El clima organizacional se basa en las percepciones compartidas entre colaboradores sobre el entorno en donde desempeñan sus actividades laborales, dichas percepciones son modeladas por las políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos dentro de la organización (Schneider et al., 2013).

Clima organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidos que son percibidos y reconocidos por los grupos de trabajo y los miembros de la organización, el cual actúa como un marco de referencia que guía el comportamiento de las personas que pertenecen a la organización (Fu & Deshpande, 2014). El clima organizacional se refiere a una construcción colectiva basada en las distintas percepciones individuales de los empleados al interactuar con su entorno laboral, donde se desarrolla un clima psicológico, que es influenciado por sus experiencias, valores y expectativas (Li et al., 2011).

### **1.4.2 Efectos del Clima Laboral en la Satisfacción Laboral**

El clima organizacional ejerce una influencia significativa en la productividad y el desempeño general de la organización, un ambiente positivo se caracteriza por buenas relaciones interpersonales, el reconocimiento de oportunidades de desarrollo y liderazgo efectivo, ya que se correlaciona directamente con una mayor satisfacción laboral (Colodro & Goyzueta, 2023). Existe una estrecha relación bidireccional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones; es decir que un clima laboral positivo, caracterizado por un liderazgo efectivo, fomenta emociones positivas entre los colaboradores, incrementando su nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Cantú et al., 2023).

El clima organizacional ejerce una influencia determinante en el estado emocional de los empleados, que afecta directamente a sus procesos cognitivos y en la calidad de toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo, lo que afecta a su satisfacción laboral (Zambrano & Montesdeoca, 2022). Un ambiente laboral positivo incentiva emociones positivas, por ello es importante enfocarse en crear un clima laboral que favorezca el

bienestar y el desarrollo de sus colaboradores, ya que el capital humano se ve influenciada por el clima de la organización, porque un buen ambiente laboral fomenta buenas emociones en los grupos e integrantes de la organización (Pedraza, 2020).

#### **1.4.3 Dimensiones del Clima Organizacional**

El clima organizacional influye significativamente en la productividad y el desempeño, ya que abarca dimensiones clave como la estructura organizacional, que aporta claridad en las responsabilidades; la autonomía y el compromiso, impulsados por una gestión justa de recompensas; y la confianza, fortalecida mediante relaciones interpersonales de apoyo (Caraveo et al., 2004). Asimismo, el apoyo organizacional y el intercambio líder-miembro fomentan un entorno colaborativo, mientras que una comunicación efectiva con los niveles superiores refuerza la seguridad y la percepción de ser escuchados dentro de la empresa (Kath et al., 2010). La claridad organizacional y la participación en la toma de decisiones incrementan el compromiso, mientras que el respaldo de la supervisión y el reconocimiento adecuado potencian la satisfacción y la motivación de los empleados (Datta & Singh, 2018). Además, la apertura al cambio impulsa la innovación, el compromiso organizacional fomenta el intercambio de conocimientos, y la confianza permite un ambiente seguro para compartir ideas, beneficiando la gestión intelectual y el desempeño organizacional (Torres et al., 2017).

#### **1.4.4 Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional**

El diagnóstico del clima organizacional utiliza herramientas como cuestionarios, entrevistas, observación directa, análisis a grupos de personas o triangulación de métodos, las cuales permiten identificar las variables clave y evaluar el clima organizacional que se maneje dentro de las instituciones (Bermejo-Salmon et al., 2022). Existen diversas herramientas las cuales permiten medir el clima organizacional de una empresa, dentro de estas se encuentran modelos como el modelo de Litwin y Stringer (1968), los cuales evalúan dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa y relaciones interpersonales. Likert (1967) propone cuatro sistemas de gestión: autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y participativo. Schneider y Bartlett (1968) analizan la percepción de los empleados sobre las prácticas organizacionales y su impacto en el desempeño. Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollaron el Competing Values Framework, que clasifica el clima en control, innovación, afiliación y logro. Palma (1999) mide

factores como apoyo organizacional, autonomía, recompensas y relaciones interpersonales. Finalmente, el Modelo de Prueba para Medir el Clima Organizacional (PMCO) de Niño (2009) realiza la mediación de variables que afectan el ambiente laboral. Estos modelos permiten evaluar y mejorar el entorno profesional mediante diversas dimensiones. A continuación, se presenta en la Tabla 2 distintas opciones de herramientas disponibles en la literatura que ayudan para el diagnóstico de clima organizacional.

**Tabla 2**

*Herramientas para el Diagnóstico del Clima Organizacional*

| Herramienta                                      | Autor/es              | Año  | Dimensiones                      | # Preguntas |
|--------------------------------------------------|-----------------------|------|----------------------------------|-------------|
| Modelo de Sistemas de Gestión de Likert          | Rensis Likert         | 1967 | Liderazgo                        | 51          |
|                                                  |                       |      | Motivación                       |             |
|                                                  |                       |      | Comunicación                     |             |
|                                                  |                       |      | Toma de decisiones               |             |
|                                                  |                       |      | Establecimiento de objetivos     |             |
|                                                  |                       |      | Control                          |             |
|                                                  |                       |      | Resultados                       |             |
|                                                  |                       |      | Perfeccionamiento                |             |
|                                                  |                       |      | Estructura                       |             |
|                                                  |                       |      | Responsabilidad                  |             |
| Cuestionario de Litwin y Stringer.               | Litwin y Stringer     | 1968 | Recompensa                       | 53          |
|                                                  |                       |      | Riesgo                           |             |
|                                                  |                       |      | Calor                            |             |
|                                                  |                       |      | Estándares de desempeño          |             |
|                                                  |                       |      | Apoyo                            |             |
|                                                  |                       |      | Conflictos                       |             |
|                                                  |                       |      | Identidad                        |             |
|                                                  |                       |      | Apoyo Gerencial                  |             |
|                                                  |                       |      | Interés por los nuevos empleados |             |
|                                                  |                       |      | Conflicto                        |             |
| Modelo de Schneider y Bartlett                   | Schneider y Bartlett  | 1968 | Independencia de los agentes     | 80          |
|                                                  |                       |      | Satisfacción                     |             |
|                                                  |                       |      | Estructura organizacional        |             |
|                                                  |                       |      | Involucramiento laboral          |             |
| Modelo de Clima Organizacional de Palma          | Sonia Palma           | 1999 | Supervisión                      | 50          |
|                                                  |                       |      | Comunicación                     |             |
|                                                  |                       |      | Condiciones laborales            |             |
|                                                  |                       |      | Estilo de dirección              |             |
| Prueba para Medir el Clima Organizacional (PMCO) | Cárdenas y Villamizar | 2009 | Crecimiento personal             | 45          |
|                                                  |                       |      | Modelos de gestión               |             |
|                                                  |                       |      | Nivel de trabajo                 |             |
|                                                  |                       |      | Relaciones interpersonales       |             |
|                                                  |                       |      | Comunicación                     |             |
|                                                  |                       |      | Imagen cooperativa               |             |

Nota: Basado en Brunet (2014), Cárdenas et al. (2009) y Palma Carrillo (2004).

## **1.5 Clima y Cultura Organizacional en el Sector de la Salud**

El clima y la cultura organizacional han sido ampliamente reconocidos como los ejes centrales de la investigación en el ámbito de la salud por la influencia que tiene en la experiencia del paciente, dado que existe una estrecha relación entre el clima, la cultura y la disminución de la calidad de atención en los pacientes (Galdikiene et al., 2019). La cultura y el clima organizacional, relacionados con la eficacia de los servicios de salud mental, no solo presenta tasas de baja rotación de personal, sino también presenta una satisfacción en su entorno de trabajo. Los lugares que tienen estas características son capaces de implementar y mantener nuevos programas de servicio durante periodos más prolongados, lo que favorece al empleado, al paciente y a la organización (Glisson et al., 2008).

Es importante destacar que la percepción que tienen los empleados sobre el entorno de trabajo, es decir sobre el clima de la organización. Se señala que este concepto engloba diversos factores desde la estructura de la organización, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, y se resalta que, en entornos laborales demandantes como los hospitales, en especial el clima y cultura organizacional juegan un papel fundamental en la motivación y el bienestar de los grupos o individuos de la organización (Chiavone et al., 2021). La cultura y el clima de aprendizaje organizacional constituyen factores determinantes en la disposición de los individuos, para que estos compartan y transfieran los conocimientos adquiridos en capacitaciones de desempeño laboral. La motivación para transferir conocimientos se ve influenciada por factores como las actitudes, intereses y las expectativas del empleado, lo que quiere decir que existe una relación directa del clima y cultura organizacional, con la motivación de transferir conocimiento a colegas de la salud (Banerjee et al., 2017).

## **1.6 Estado del Arte**

Baltazar-Gómez et al. (2022), estudiaron la relación que existe entre la cultura organizacional de un centro de la salud de primer nivel donde se encontraban profesionales de todas las áreas médicas y administrativas, con la satisfacción laboral y con el desempeño de los trabajadores. Se hizo un estudio correlacional, analítico en 125 trabajadores que fueron seleccionados mediante un muestreo probabilístico, incluso se solicitó contestar la encuesta de manera voluntaria, tomando en cuenta a profesionales

que tengan como mínimo 6 meses de antigüedad. Donde se encontró que en los profesionales de la salud existe una estrecha relación entre cómo se sienten en su espacio de trabajo y en la forma en la que se desempeñan sus actividades profesionales, al igual que si cuando se sienten bien en sus puestos, buscan relacionarse de mejor manera con sus compañeros y así mejorar la eficiencia en los procedimientos que realizan; punto importante a mencionar, es que reconocer a los empleados y ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional ayuda a que se sientan bien en sus puestos y motivados a hacer mejor su trabajo.

Del Ángel Salazar et al. (2020), evaluó la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de la salud. La metodología que se utilizó dentro de esta investigación es transversal correlacional, para ello se utilizaron a 182 trabajadores de una unidad de medicina familiar; las escalas que se utilizaron para medir el clima de la organización se vincularon a las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo, mientras que para medir la satisfacción laboral se tomaron en cuenta factores como la supervisión, el ambiente físico, etc. El estudio encontró una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción del personal del área estudiada, esto implica que al mantener un ambiente laboral positivo, aumentará la satisfacción del personal en su área de trabajo.

Varela Centelles et al. (2004), evaluaron a odontólogos y estomatólogos que trabajaban en el nuevo modelo de atención primaria en Galicia-España, con el fin de evaluar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. En el estudio se utilizó la información obtenida en programas de mejora de la calidad; se envió un cuestionario a 70 odontólogos y estomatólogos, obteniendo una tasa de respuesta del 50 %, y además se utilizó el cuestionario de Font Roja, que busca evaluar diferentes dimensiones de la satisfacción laboral, como la satisfacción dentro de su puesto de trabajo, la presión laboral que recibe, y su relación con las personas de su espacio de trabajo. En el estudio se encontraron resultados importantes, además dentro de la dimensión de la satisfacción, no profundiza en los resultados de cada dimensión de la satisfacción laboral evaluada.

Mutonyi et al. (2022), investigaron las relaciones que existen entre la cultura organizacional del centro, con los recursos del clima organizacional, la percepción de los empleados sobre su interés por la organización y del comportamiento innovador de los profesionales de la salud. Para el estudio, se tomó una muestra de 1008 empleados de hospitales, para analizar la relación de las variables se utilizó el modelo de ecuaciones

estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), además se aplicó una prueba de bootstrapping para evaluar los efectos mediadores. Los principales hallazgos encontrados en la investigación fueron que existe una relación positiva de acuerdo con el apoyo de la autonomía y el atractivo de la organización, incluso el apoyo a la autonomía se relaciona positivamente con el atractivo de la organización y con el comportamiento innovador de los empleados. Además, las relaciones entre la cultura organizacional, el apoyo a la autonomía y el comportamiento innovador están medidas por el atractivo de la organización. Por último, el apoyo a la autonomía de las relaciones entre la cultura organizacional y el atractivo de la organización, tanto entre la cultura organizacional y el comportamiento innovador.

Galdikiene et al. (2019), exploraron la relación entre el estrés percibido por enfermeras de atención primaria, de una ciudad de Lituania, con la cultura y el clima organizacionales con sus equipos de trabajo, el objetivo de la investigación fue identificar si existía una asociación entre estos factores, y si la cultura y el clima de la organización hacen un factor fundamental que podrían considerarse como elementos que influyen en el nivel del estrés experimentado por las enfermeras. La metodología utilizada en el estudio fue de tipo descriptivo y correlacional transversal en 29 equipos de 18 diferentes centros de atención primaria en Lituania, por ello se recopilaban datos de 187 enfermeras, utilizando la escala de estrés expandida y de 344 profesionales de la salud donde se incluían a las enfermeras, utilizando un cuestionario del contexto social organizacional. Los resultados encontrados demostraron que existen una correlación significativa entre el estrés percibido por las enfermeras, el clima y la cultura organizacionales de sus equipos, por ello las culturas organizacionales competentes se asociaron con algunos de los factores de estrés experimentados por las enfermeras, además el nivel de estrés percibido por el equipo en su conjunto se relaciona con el estrés individual de las enfermeras.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

El capítulo dos se centra en el diagnóstico de la cultura organizacional, un aspecto clave para comprender la identidad y dinámica interna de una organización. En este apartado, se detalla el concepto y uso del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn, esta es la principal herramienta para la evaluación de la cultura organizacional en el Centro de Rehabilitación y Fisioterapia “FREIMO”. Este diagnóstico es fundamental para conocer la percepción de los colaboradores sobre el entorno laboral en el que se desenvuelven, con la finalidad de identificar el tipo de cultura predominante y la cultura deseada dentro del Centro. Además, el análisis de la cultura organizacional facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento de valores compartidos, la cohesión interna y mejora del desempeño organizacional.

Dentro de este capítulo, se presenta la aplicación de la herramienta OCAI, mediante la evaluación de dimensiones, las cuales son necesarias para identificar el diagnóstico sobre el tipo de cultura presente y la cultura preferida por los colaboradores del Centro “FREIMO”. Este análisis no solo permite identificar fortalezas y áreas de mejora, sino que también sirve para diseñar estrategias que equilibren la estabilidad organizacional con la flexibilidad necesaria para optimizar el desempeño del entorno laboral.

#### **2.1 Herramienta para el Diagnóstico de Cultura Organizacional**

La herramienta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) desarrollada por Cameron y Quinn en 1999 está basada en el Modelo de Valores en Competencias de Quinn y Rohrbaugh de 1983 (Cancino & Vial, 2022). Según Cameron y Quinn (2006), el Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) se presenta como una herramienta clave en este proceso, ya que facilita la medición y comprensión de la cultura organizacional a través del modelo de valores en competencia.

Al utilizar el OCAI, las organizaciones pueden diagnosticar su cultura actual, definir una cultura deseada y planificar estrategias de cambio alineadas con sus objetivos y valores fundamentales (Cameron & Quinn, 2006). Este enfoque estructurado permite una evaluación más objetiva y alineada con la realidad organizacional, proporcionando

información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la gestión del cambio. A través del cuestionario OCAI, que está compuesto por seis dimensiones, cada una con cuatro preguntas, los encuestados distribuyen cien puntos según la relevancia de cada opción, de acuerdo a la situación que perciben en la organización (Cancino & Vial, 2022).

Además, Cameron y Quinn (2006) utilizan criterios para describir las principales características de las cuatro culturas organizacionales las cuales son: flexibilidad y discreción, estabilidad y control, adicional a estas, foco externo y diferenciación y foco interno e integración (Ver Figura 1).

### Figura 1

#### *Marco de Valores en Competencia del OCAI*



Nota: Basado en Cameron y Quinn (2006).

Según Heritage et al. (2014), la validación del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) confirma su fiabilidad como una herramienta efectiva para la evaluación de la cultura organizacional. Además, González et al. (2015), afirma que se sustenta en los valores obtenidos a través del Alfa de Cronbach, los cuales oscilan entre 0.70 y 0.83, indicando un nivel adecuado de consistencia interna en cada una de las dimensiones que conforman el instrumento. Dichos resultados reflejan que los ítems que integran el OCAI presentan una correlación significativa entre sí, lo que garantiza que la herramienta mide de manera coherente los distintos tipos de cultura organizacional.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta la definición de cada tipo o diagnóstico de cultura organizacional y el literal que le acompaña para la interpretación de resultados, según la literatura de Cameron y Quinn (2006).

**Tabla 3**

*Dimensiones de la Cultura Organizacional*

| <b>Diagnóstico</b> | <b>Concepto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Clan            | La organización prioriza la colaboración y la capacidad de respuesta interna para adaptarse al cambio. Se valora el trabajo en equipo y se fomenta un ambiente similar al de una familia, centrado en objetivos comunes.                                                                                                            |
| B. Adhocracia      | En el clima organizacional, la adhocracia se caracteriza por su enfoque externo, priorizando la flexibilidad, la innovación y la capacidad de reacción. Estas organizaciones fomentan un ritmo de trabajo dinámico, la asunción de riesgos y la experimentación constante para adaptarse rápidamente a las necesidades del entorno. |
| C. Mercado         | La cultura de mercado se enfoca en el entorno externo con una orientación interna hacia la mejora de su posición en el mercado. Estas organizaciones priorizan la satisfacción del cliente, la relación con proveedores y la competitividad para alcanzar el éxito.                                                                 |
| D. Jerarquía       | La organización prioriza la estabilidad y el control interno, proporcionando estructura y rigor mediante procesos operativos regulados. No obstante, puede reducir la capacidad de respuesta ante cambios y demandas del mercado.                                                                                                   |

Nota: Basado en Cameron y Quinn (2006).

## 2.2 Aplicación de la Herramienta de Cultura Organizacional

Para la aplicación de la herramienta es importante mencionar que en la presente investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, el cual fue basado en la recolección y análisis de datos numéricos, para lograr identificar patrones y relaciones entre las variables que conforman a la cultura organizacional del Centro “FREIMO”. El estudio se enmarca dentro de una investigación descriptiva, y de corte transversal, lo cual permitió analizar y detallar las características del tipo de cultura organizacional. La recolección de los datos se realizó en un periodo de dos semanas de forma individual y presencial, brindando capacitación a los colaboradores del Centro, permitiendo obtener información precisa y veraz sobre las percepciones de los participantes en su entorno laboral.

La población estudiada fue finita, ya que se encuestó a la totalidad de los 12 miembros que conforman el Centro “FREIMO”; al incluir a todos los miembros de la organización, el objetivo fue asegurar la obtención de datos representativos que reflejan la realidad de la cultura organizacional.

## 2.3 Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Cultura Organizacional

Para la tabulación y resultados del análisis de los datos obtenidos, se emplearon herramientas de Microsoft Office, el programa Excel para la tabulación y análisis de los resultados, y el programa Word para la interpretación y presentación de los resultados obtenidos. De manera clara y detallada, mediante tablas, se presentaron los resultados sobre el tipo de cultura actual y preferida por la población del Centro “FREIMO”, además, dichas tablas brindan análisis descriptivos de las características de la cultura organizacional del Centro “FREIMO”.

A continuación, en la Tabla 4 y Tabla 5 se aprecian los resultados obtenidos tanto de la cultura actual como de la preferida del Centro “FREIMO”.

**Tabla 4**

*Resultados Cultura Actual del Centro “FREIMO”*

| <b>Dimensión A</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión B</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión C</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión D</b> | <b>Promedio</b> |
|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| 1A                 | 27.50           | 1B                 | 25.00           | 1C                 | 25.00           | 1D                 | 22.50           |
| 2A                 | 29.17           | 2B                 | 18.33           | 2C                 | 28.33           | 2D                 | 24.17           |
| 3A                 | 28.33           | 3B                 | 20.00           | 3C                 | 23.33           | 3D                 | 28.33           |
| 4A                 | 28.33           | 4B                 | 26.67           | 4C                 | 28.33           | 4D                 | 16.67           |
| 5A                 | 26.67           | 5B                 | 26.67           | 5C                 | 25.00           | 5D                 | 21.67           |
| 6A                 | 29.17           | 6B                 | 28.33           | 6C                 | 25.83           | 6D                 | 16.67           |
| <b>Suma</b>        | 169.17          | <b>Suma</b>        | 145.00          | <b>Suma</b>        | 155.83          | <b>Suma</b>        | 130.00          |
| <b>Promedio</b>    | 28.19           | <b>Promedio</b>    | 24.17           | <b>Promedio</b>    | 25.97           | <b>Promedio</b>    | 21.67           |

**Tabla 5**

*Resultados Cultura Preferida del Centro “FREIMO”*

| <b>Dimensión A</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión B</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión C</b> | <b>Promedio</b> | <b>Dimensión D</b> | <b>Promedio</b> |
|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| 1A                 | 26.67           | 1B                 | 27.50           | 1C                 | 26.67           | 1D                 | 19.17           |
| 2A                 | 26.67           | 2B                 | 20.00           | 2C                 | 25.00           | 2D                 | 28.33           |
| 3A                 | 27.50           | 3B                 | 18.33           | 3C                 | 22.50           | 3D                 | 31.67           |
| 4A                 | 25.83           | 4B                 | 33.33           | 4C                 | 23.33           | 4D                 | 17.50           |
| 5A                 | 24.17           | 5B                 | 28.33           | 5C                 | 25.83           | 5D                 | 21.67           |
| 6A                 | 30.83           | 6B                 | 25.83           | 6C                 | 25.83           | 6D                 | 17.50           |
| <b>Suma</b>        | 161.67          | <b>Suma</b>        | 153.33          | <b>Suma</b>        | 149.17          | <b>Suma</b>        | 135.83          |
| <b>Promedio</b>    | 26.94           | <b>Promedio</b>    | 25.56           | <b>Promedio</b>    | 24.86           | <b>Promedio</b>    | 22.64           |

### 2.3.1 Tablas de Resultados Globales

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, presentados en la Tabla 6 y Tabla 7, se evidencia que el tipo de cultura

predominante en el Centro “FREIMO” es la Cultura Clan, tanto en la cultura actual como en la cultura preferida.

En la Tabla 6, que representa los resultados globales de la cultura actual, la cultura clan obtuvo el puntaje más alto con 169.17 y un promedio de 28.19, lo que indica que actualmente el ambiente laboral del Centro “FREIMO” se caracteriza por la colaboración, el trabajo en equipo, el compañerismo y la comunicación abierta. Este resultado refleja que la organización prioriza el bienestar de sus miembros, la participación activa y el sentido de pertenencia.

Por otro lado, en la Tabla 7, que muestra los resultados de la cultura preferida, se observa un incremento en la preferencia por la cultura clan, con un puntaje de 161.67 y un promedio de 26.94, lo que refuerza el deseo de los colaboradores por fortalecer aún más este entorno basado en la cercanía, la confianza y el trabajo en equipo. Además, se evidencia una preferencia por la cultura adhocrática, con un puntaje de 153.33, lo que indica una inclinación hacia la innovación y la flexibilidad. Mientras que la cultura de mercado obtuvo 149.17 puntos y la cultura jerárquica, 135.83 puntos.

Estos resultados reflejan que, aunque la cultura clan ya es predominante en la actualidad, los miembros del Centro “FREIMO” buscan consolidar y fortalecer aún más este tipo de cultura, priorizando un ambiente laboral armónico, colaborativo y orientado al bienestar colectivo.

**Tabla 6**

*Resultados Globales de la Cultura Actual del Centro “FREIMO”*

|   | <b>Tipo de cultura</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Promedio</b> |
|---|------------------------|----------------|-----------------|
| A | Clan                   | 169.17         | 28.19           |
| B | Adhocrática            | 145.00         | 24.17           |
| C | Mercado                | 155.83         | 25.97           |
| D | Jerárquica             | 130.00         | 21.67           |

**Tabla 7**

*Resultados Globales de la Cultura Preferida del Centro “FREIMO”*

|   | <b>Tipo de cultura</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Promedio</b> |
|---|------------------------|----------------|-----------------|
| A | Clan                   | 161.67         | 26.94           |
| B | Adhocrática            | 153.33         | 25.56           |
| C | Mercado                | 149.17         | 24.86           |
| D | Jerárquica             | 135.83         | 22.64           |

### 2.3.2 Cuadro Resumido

Los resultados obtenidos, a través del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, reflejan que la Cultura Clan es la predominante tanto en la cultura actual, como en la preferida en el Centro “FREIMO”. En la cultura actual, la cultura clan obtuvo un promedio de 28.19, lo que indica un entorno basado en la colaboración, el compañerismo y la comunicación abierta. Por su parte, en la cultura preferida, la cultura clan también lidera con un promedio de 26.94, lo que refleja el deseo de fortalecer aún más un ambiente de cercanía y trabajo en equipo.

Sin embargo, al analizar la Figura 2, que se trata de una figura radial sobre el diagnóstico del estilo de cultura organizacional, se puede observar que no existe una gran varianza entre los diferentes tipos de cultura, lo que indica que el centro también presenta características de otras culturas, como la adhocracia y la cultura de mercado. Aunque actualmente la cultura clan es la más fuerte, esta leve diferencia entre los tipos de cultura sugiere que, en un futuro, el Centro “FREIMO” podría optar por una administración renovada, orientada hacia la innovación o enfocada en resultados y competitividad.

**Tabla 8**

*Resultados del Cuadro Resumido Cultura Actual y Preferida*

|                 | Promedio Actual | Promedio Preferido |
|-----------------|-----------------|--------------------|
| A. Clan         | 28.19           | 26.94              |
| B. Adhocracia   | 24.17           | 25.56              |
| C. Mercado      | 25.97           | 24.86              |
| D. Jerarquizada | 21.67           | 22.64              |

**Figura 2**

*Diagnóstico del Estilo de Cultura del Centro “FREIMO”*



## **2.4 Declaratoria de la Cultura Actual y Cultura Preferida del Centro “FREIMO”**

### **2.4.1 Diagnóstico de Cultura Actual y Preferida**

El diagnóstico de la cultura organizacional del Centro “FREIMO” se ha realizado a través de la aplicación del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, con el objetivo de identificar las características predominantes de la cultura actual y la cultura preferida por los miembros de la organización. En ambas culturas tanto en la actual como la preferida, la cultura clan tiene predominancia.

Según Cameron y Quinn (2006), una cultura de estilo clan dentro de una organización se define como una organización que prioriza la colaboración y la capacidad de respuesta interna para adaptarse al cambio, donde se valora el trabajo en equipo y se fomenta un ambiente similar al de una familia, centrado en objetivos comunes.

Se observa que la cultura actual y la cultura preferida en el Centro “FREIMO” corresponden a una cultura clan, caracterizada principalmente por su flexibilidad y su enfoque en el trabajo en equipo, priorizado la integración y el bienestar de sus miembros. En lugar de centrarse en la competitividad externa o en una estructura rígida, el Centro se distingue por fomentar valores como la confianza y la colaboración.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El capítulo tres se centra en el diagnóstico del clima organizacional del Centro “FREIMO”, con el propósito de analizar e identificar variables que influyen en el clima organizacional del Centro, tomando en cuenta la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral y cómo este influye en su desempeño y motivación.

El diagnóstico del clima organizacional es fundamental, ya que influye directamente en la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores de la empresa. A través de este análisis, se busca proporcionar información relevante que permita ser cuantificable y medible para identificar cómo se encuentra el clima organizacional y la dinámica interna del Centro “FREIMO”.

Para la evaluación se emplea el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer como la herramienta base para medir dimensiones relacionadas con el ambiente laboral, se consideran nueve dimensiones, cada una de estas permite analizar distintos aspectos del ambiente laboral, desde la claridad en los procedimientos y la autonomía en la toma de decisiones, hasta el reconocimiento del desempeño y la calidad de las relaciones interpersonales dentro del Centro “FREIMO”.

#### **3.1 Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional**

El Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) es una herramienta diseñada para evaluar la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y cómo este influye en su motivación y desempeño dentro de una organización. Según García (2009), este instrumento se fundamenta en la teoría de la motivación de McClelland y permite analizar diversos factores organizacionales que afectan el comportamiento de los trabajadores.

El origen del instrumento de Litwin y Stringer fue gracias a un estudio empírico diseñado inicialmente para evaluar ciertas hipótesis sobre la influencia del liderazgo y el clima organizacional en relación con la motivación y comportamiento organizacional. Para ello, Litwin y Stringer (1968), establecieron tres objetivos de investigación: Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; examinar el impacto del

clima organizacional en la motivación individual, mediante el análisis del pensamiento imaginativo; identificar los efectos del clima organizacional en variables tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional (García, 2009).

Desde la perspectiva de Díaz et al. (2020), el cuestionario de Litwin y Stringer permite medir el clima organizacional a partir de nueve dimensiones clave. Esta herramienta consta de 53 ítems organizados en una escala tipo Likert, donde los participantes expresan su nivel de acuerdo o desacuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con las dimensiones mencionadas. Su aplicación posibilita el diagnóstico del clima organizacional, permitiendo a las empresas identificar fortalezas y áreas de mejora. Comprender el impacto del clima en la motivación y el rendimiento, facilita el diseño de estrategias para fortalecer un entorno de trabajo más favorable, promoviendo el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, en la Tabla 9 se presenta el concepto e indicadores de cada dimensión del clima organizacional según la literatura de Litwin y Stringer (1968).

**Tabla 9**

*Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional Según el Modelo Litwin y Stringer*

| Dimensiones             | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicadores                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estructura              | Esta dimensión evalúa la percepción de los miembros de la organización respecto a las normas, procedimientos y restricciones que regulan su trabajo. Analiza el equilibrio entre la burocracia y la flexibilidad, determinando si el ambiente laboral es estructurado o si, por el contrario, permite mayor libertad e informalidad en la ejecución de las tareas. | Normatividad dentro de la organización<br>Nivel de formalidad laboral<br>Cumplimiento de obligaciones<br>Conocimientos de las políticas<br>Niveles jerárquicos<br>Nivel de regulaciones |
| Responsabilidad         | Hace referencia al grado de autonomía que los empleados perciben en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Examina si sienten que tienen control sobre sus funciones sin una supervisión excesiva o si, por el contrario, experimentan un monitoreo constante que limita su independencia.                                                             | Iniciativa personal<br>Compromiso con el trabajo<br>Auto-administración                                                                                                                 |
| Recompensa              | Se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la retribución por su desempeño. Analiza si la organización prioriza el reconocimiento y la recompensa por el trabajo bien hecho o si, en cambio, recurre con mayor frecuencia al castigo como mecanismo de control.                                                                               | Reforzamiento positivo<br>Estímulo por un trabajo bien hecho                                                                                                                            |
| Riesgo                  | Evalúa el nivel de reto que los empleados perciben en su trabajo y la manera en que la organización fomenta la toma de riesgos calculados. Mide hasta qué punto se promueve la superación de desafíos como parte del logro de los objetivos organizacionales.                                                                                                      | Desafíos que impone el trabajo                                                                                                                                                          |
| Calor-relaciones        | Analiza la percepción de los empleados sobre la calidad del ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Considera la existencia de un clima de armonía y colaboración tanto entre compañeros como entre superiores y subordinados.                                                                                                | Comprensión de parte de superiores<br>Satisfacción por las relaciones interpersonales                                                                                                   |
| Estándares de desempeño | Esta dimensión evalúa la percepción de los empleados sobre el énfasis que la organización pone en el cumplimiento de las normas de rendimiento. Analiza hasta qué punto se establecen y exigen estándares de desempeño dentro del entorno laboral.                                                                                                                 | Nivel de rendimiento<br>Metas bien definidas<br>Normas de gestión de calidad                                                                                                            |
| Apoyo                   | Examina el sentido de apoyo y colaboración dentro de la empresa. Evalúa si los empleados perciben un espíritu de ayuda mutua entre directivos y trabajadores, promoviendo el trabajo en equipo sin establecer marcadas diferencias jerárquicas.                                                                                                                    | Espíritu de apoyo                                                                                                                                                                       |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                           |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Conflicto | Hace referencia a la disposición de los miembros de la organización, tanto en niveles jerárquicos superiores como entre compañeros, para aceptar opiniones discrepantes. Examina la actitud frente a la resolución de problemas, considerando si existe apertura al diálogo y la disposición para abordar los conflictos de manera oportuna. | Soluciones participativas                 |
| Identidad | Mide el grado en que los empleados se identifican con la organización y comparten sus objetivos. Evalúa el sentido de pertenencia dentro del grupo de trabajo y la importancia de esta conexión en la dinámica organizacional.                                                                                                               | Vocación<br>Logro de objetivos personales |

---

Nota: Basado en Litwin y Stringer (1968), Uchofen (2023).

Según Melo (2018), la validación del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, respalda su fiabilidad como un instrumento adecuado para la medición del ambiente laboral en diversas organizaciones. Además, reporta que la consistencia interna del cuestionario fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores superiores a 0.70, lo que indica un nivel aceptable de confiabilidad en cada una de las dimensiones evaluadas. Estos resultados evidencian que los ítems del cuestionario, presentan una correlación significativa entre sí, asegurando que la herramienta mide de manera coherente las percepciones sobre el clima organizacional y su impacto en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

### **3.2 Aplicación de la Herramienta de Clima Organizacional**

Para la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, se adoptó un enfoque cuantitativo, basado en la recolección y análisis de datos numéricos, con el objetivo de identificar patrones y relaciones entre las variables que configuran el clima organizacional. El estudio se enmarca dentro de una investigación descriptiva y de corte transversal, lo que permitió un análisis detallado de las características del clima organizacional. La recolección de datos se realizó en un periodo de dos semanas, aplicándola de manera individual y presencial, con una capacitación previa a los colaboradores para garantizar la correcta comprensión de las preguntas y la obtención de datos.

La población estudiada fue finita, ya que se encuestó a los 12 miembros que conforman el Centro “FREIMO”, con el objetivo de asegurar la obtención de datos que reflejen fielmente el clima organizacional. Este enfoque de inclusión total, permitió un diagnóstico más certero y la formulación de estrategias para el fortalecimiento del ambiente de trabajo y el desarrollo del talento humano.

### **3.3 Tabulación y Resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional**

Para la tabulación y análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, se emplearon herramientas de Microsoft Office, específicamente el programa Excel para organizar, analizar y presentar los resultados de manera estadística. Posteriormente, se utilizó el programa Word para interpretar y presentar los resultados de forma clara y detallada.

Los resultados fueron organizados en tablas y figuras, resaltando las percepciones sobre las nueve dimensiones clave del clima organizacional de acuerdo al cuadro de ponderación (Ver Tabla 10). Además, se realizaron análisis descriptivos que permitieron identificar las fortalezas y áreas de mejora dentro del ambiente laboral, proporcionando así una visión integral de cuál es el clima organizacional de la empresa.

**Tabla 10**

*Cuadro de Ponderación para Resultados de Clima Organizacional*

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

Nota: Basado en Litwin y Stringer (1968).

### 3.3.1 Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional del Centro

#### “FREIMO”

#### Dimensión Estructura

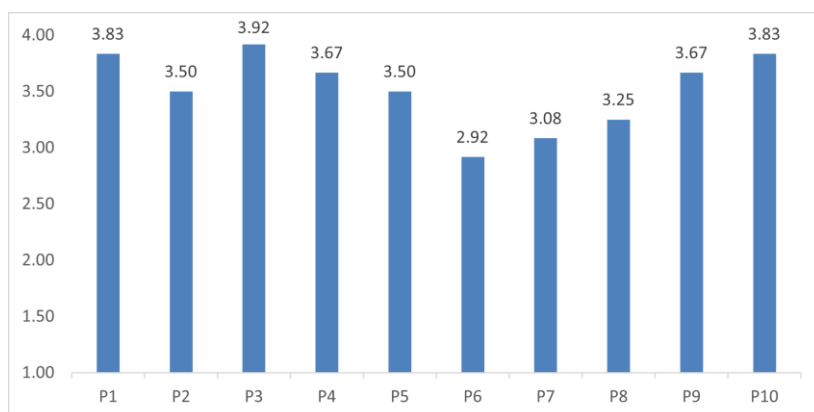
**Tabla 11**

*Preguntas de la Dimensión Estructura*

| <b>Número</b> | <b>Pregunta</b>                                                                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                   |

**Figura 3**

*Resultados de la Dimensión Estructura*



De acuerdo con la Figura 3, se presentan los resultados de la Dimensión Estructura. En el rango Muy favorable, se encuentran las preguntas 1, 3, 4, 9 y 10; destacando la pregunta 3, con una puntuación de 3.92/4, siendo la más alta del rango Muy favorable. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 2, 5, 7 y 8; sobresaliendo las preguntas 2 y 5, ambas con una puntuación de 3.50/4, siendo las más altas del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentra la pregunta 6, con una puntuación de 2.92/4. Por último, no se identifican preguntas en el rango Muy desfavorable. En conclusión, esta dimensión cumple la normativa, tiene estructura formal y jerarquía. Sin embargo, se considera desfavorable el exceso de papeleo, lo que dificulta la agilidad en los procesos.

**Dimensión Responsabilidad**

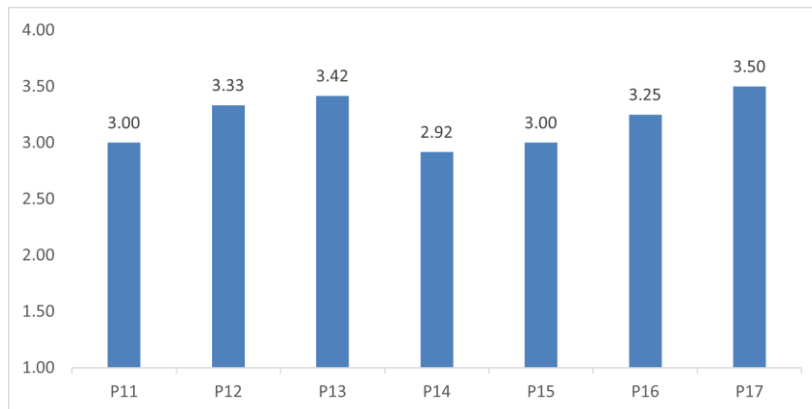
**Tabla 12**

*Preguntas de la Dimensión Responsabilidad*

| Número | Pregunta                                                                                                                |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.    | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces                    |
| 12.    | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos                                         |
| 13.    | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado |
| 14.    | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo                   |
| 15.    | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma                                   |
| 16.    | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas                            |
| 17.    | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades                              |

**Figura 4**

*Resultados de la Dimensión Responsabilidad*



Tal como se evidencia en la Figura 4, se presentan los resultados de la Dimensión Responsabilidad. Dentro del rango Muy favorable no hay pregunta. En cambio, en el rango Favorable, se encuentran las preguntas 11, 12, 13, 15, 16 y 17; en donde sobresale la pregunta 17, con una puntuación de 3.50/4, siendo la más alta del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentra la pregunta 14, con una puntuación de 2.92/4. Finalmente, no se identifican preguntas en el rango Muy desfavorable. En conclusión, esta dimensión refleja un fuerte compromiso con el trabajo, promoviendo la iniciativa personal y la autoadministración. Sin embargo, se percibe como desfavorable que el progreso individual depende en gran medida de la empresa más no de su propia iniciativa.

**Dimensión Recompensa**

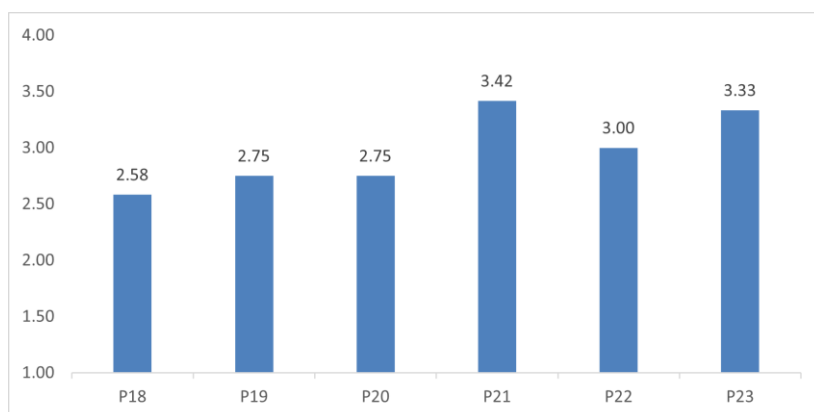
**Tabla 13**

*Preguntas de la Dimensión Recompensa*

| Número | Pregunta                                                                                                 |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18.    | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda               |
| 19.    | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas |
| 20.    | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo                                     |
| 21.    | En esta organización hay mucha crítica                                                                   |
| 22.    | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo             |
| 23.    | Cuando cometo un error me sancionan                                                                      |

**Figura 5**

*Resultados de la Dimensión Recompensa*



Como se puede visualizar en la Figura 5, se presentan los resultados de la Dimensión Recompensa. No se encuentran preguntas en el rango Muy favorable. Con respecto al rango Favorable, se encuentran las preguntas 21, 22 y 23; en donde resalta la pregunta 21, con una puntuación de 3.42/4, siendo la más alta del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentran la preguntas 18, 19 y 20; en donde se destaca que la pregunta 18 tiene una puntuación de 2.58/4, siendo la más baja del rango Desfavorable. Por último, no se identifican preguntas en el rango de Muy desfavorable. En definitiva, esta dimensión sugiere que los colaboradores no perciben un sistema sólido de promoción ni una apropiada relación entre recompensas e incentivos frente a críticas. Los colaboradores sienten que hay mucha crítica dentro del ambiente laboral. Al parecer no se cumple un correcto reforzamiento positivo y tampoco existe un apropiado estímulo por un trabajo bien hecho, esto afecta la motivación y la percepción correcta del clima laboral.

**Dimensión Riesgo**

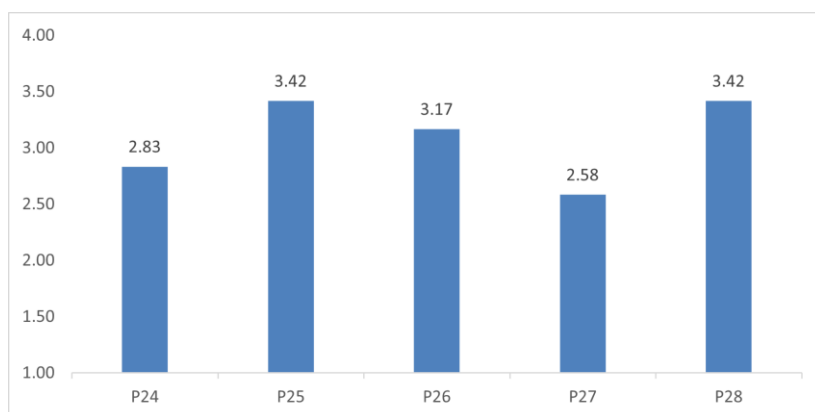
**Tabla 14**

*Preguntas de la Dimensión Riesgo*

| Número | Pregunta                                                                                                              |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24.    | La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente |
| 25.    | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos                                                         |
| 26.    | En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia                |
| 27.    | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad         |
| 28.    | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea                                                                       |

**Figura 6**

*Resultados de la Dimensión Riesgo*



Como se observa en la Figura 6, se presentan los resultados de la Dimensión Riesgo. No se encontraron preguntas en el rango Muy favorable. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 25, 26 y 28; en donde destacan las preguntas 25 y 28, ambas con una puntuación de 3.42/4, siendo las más altas del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentran las preguntas 24 y 27; destacando la pregunta 27, que tiene una puntuación de 2.58/4, siendo la más baja del rango Desfavorable. Finalmente, no se identifican preguntas en el rango de Muy desfavorable. En conclusión, esta dimensión muestra un equilibrio respecto a los desafíos que impone el trabajo y la disposición de la organización para asumir riesgos. Los colaboradores perciben que el Centro “FREIMO” está dispuesto a asumir riesgos cuando es necesario, especialmente para mantener competitividad y fomentar ideas innovadoras. Sin embargo, consideran que aún existe una tendencia a actuar con cautela y, en algunos casos, la toma de decisiones es muy conservadora, limitando el dinamismo y agilidad en la resolución de problemas.

**Dimensión Calor - Relaciones**

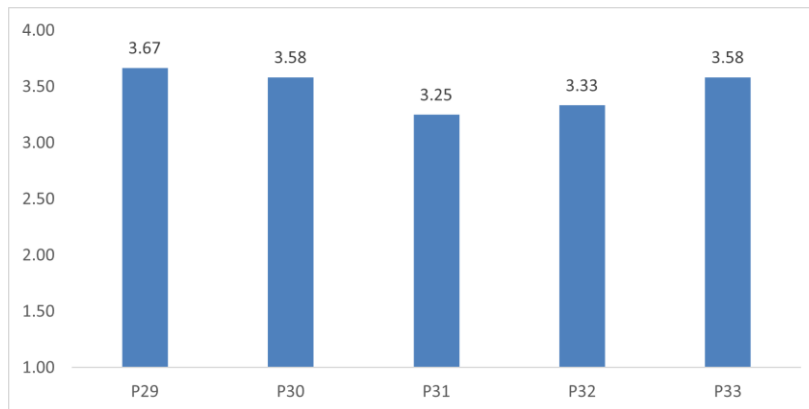
**Tabla 15**

*Preguntas de la Dimensión Calor*

| Número | Pregunta                                                                                 |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29.    | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa                     |
| 30.    | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones |
| 31.    | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización                          |
| 32.    | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí              |
| 33.    | Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables                            |

**Figura 7**

*Resultados de la Dimensión Calor*



De acuerdo a la Figura 7, se presentan los resultados de la Dimensión Calor. En el rango Muy favorable, se encuentra la pregunta 29, con un puntaje de 3.67/4. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 30, 31, 32 y 33; en donde se destacan las preguntas 30 y 33, ambas con puntaje de 3.58/4, siendo las más altas del rango Favorable. No se identifican preguntas en los rangos Desfavorable y Muy desfavorable. En definitiva, de acuerdo a esta dimensión, la organización se distingue por un ambiente cordial, con un entorno laboral agradable y libre de tensiones.

**Dimensión Estándares de Desempeño**

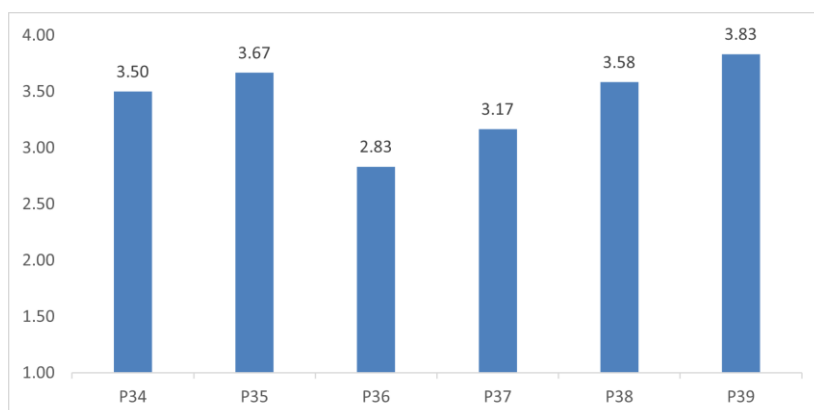
**Tabla 16**

*Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño*

| Número | Pregunta                                                                                           |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34.    | En esta organización se exige un rendimiento alto                                                  |
| 35.    | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar                                               |
| 36.    | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal |
| 37.    | La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien              |
| 38.    | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño                     |
| 39.    | Me siento orgulloso de mi desempeño                                                                |

**Figura 8**

*Resultados de la Dimensión Estándares de desempeño*



De acuerdo a la Figura 8, se presentan los resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño. En el rango Muy favorable, se encuentran las preguntas 35 y 39; donde se destaca la pregunta 39 con un puntaje de 3.83/4, siendo la más alta del rango Muy Favorable. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 34, 37 y 38; donde se destaca la pregunta 38 con puntaje de 3.58/4, siendo la más alta del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentra la pregunta 36, con un puntaje de 2.83/4. Por último, no se identifican preguntas en el rango Muy desfavorable. En conclusión, en esta dimensión se intuye que el personal de trabajo se siente orgulloso de su desempeño, aunque con una valoración menos favorable, lo que podría sugerir que existe una constante presión por parte de la organización por intentar mejorar continuamente el rendimiento de los colaboradores del Centro “FREIMO”.

### **Dimensión Apoyo**

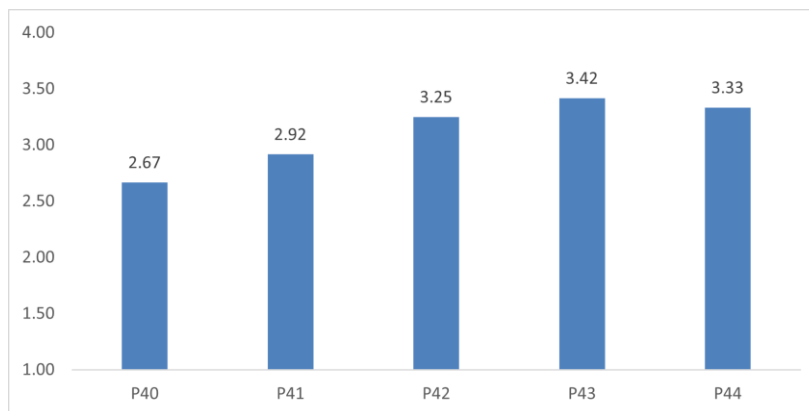
**Tabla 17**

*Preguntas de la Dimensión Apoyo*

| Número | Pregunta                                                                                       |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                              |
| 45     | La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc) |

## Figura 9

### *Resultados de la Dimensión Apoyo*



De acuerdo a la Figura 9, se presentan los resultados de la Dimensión Apoyo. En el rango Muy favorable no existen preguntas. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 42, 43 y 44; destacando la pregunta 43, con un puntaje de 3.42/4, siendo la más alta del rango Favorable. En el rango Desfavorable, se encuentran las preguntas 40 y 41; donde destaca la pregunta 40, con puntaje de 2.67/4, siendo la más baja del rango Desfavorable. Por último, no se identifican preguntas en el rango Muy desfavorable. En definitiva, en esta dimensión existe una percepción de respaldo dentro de la organización, aunque todavía hay aspectos que podrían mejorar para fortalecer el sentido de apoyo entre los miembros del equipo.

## Dimensión Conflicto

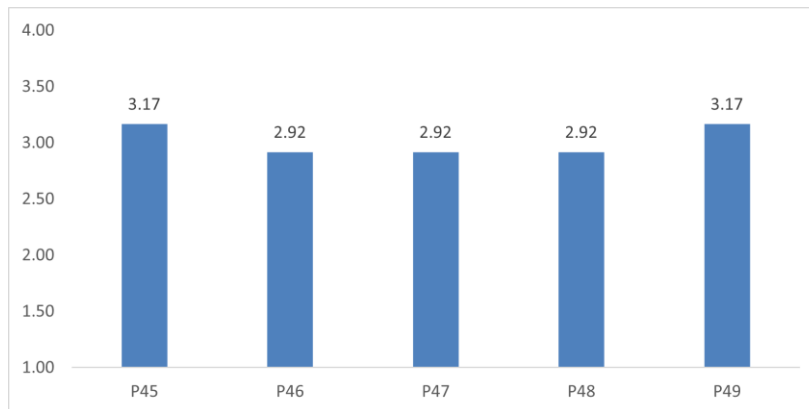
**Tabla 18**

### *Preguntas de la Dimensión Conflicto*

| Número | Pregunta                                                                                                       |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45.    | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos               |
| 46.    | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable |
| 47.    | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos                                  |
| 48.    | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes                                      |
| 49.    | Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible               |

**Figura 10**

*Resultados de la Dimensión Conflicto*



De acuerdo a la Figura 10, se presentan los resultados de la Dimensión Conflicto. No existen preguntas en el rango Muy favorable. En cambio, en el rango Favorable, se encuentran las preguntas 45 y 49, ambas con un puntaje de 3.17/4, siendo las más altas de la dimensión. En el rango Desfavorable, se encuentran las preguntas 46, 47 y 48, este grupo de preguntas presentan el mismo puntaje de 2.92/4. Por último, no se identifican preguntas en el rango Muy desfavorable. Esto indica que, la percepción de esta dimensión posee una inclinación hacia la presencia de conflictos en ciertos aspectos. Esto sugiere que, si bien hay algunas condiciones favorables, aún persisten situaciones que pueden generar tensiones o desacuerdos dentro de la organización.

**Dimensión Identidad**

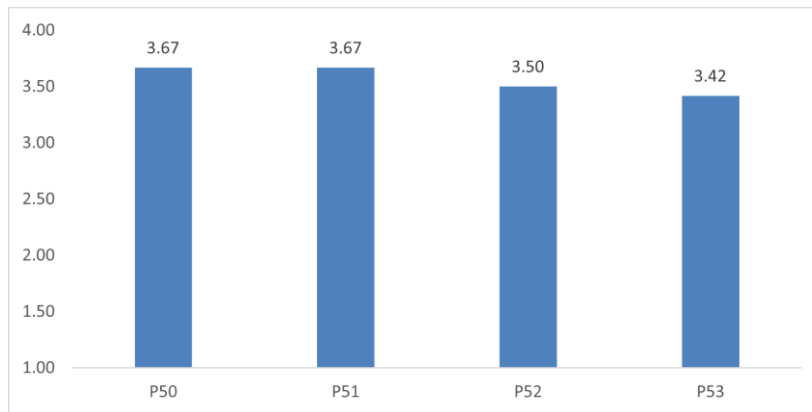
**Tabla 19**

*Preguntas de la Dimensión Identidad*

| Número | Pregunta                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------------|
| 50     | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización       |
| 51     | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien                |
| 52     | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía      |
| 53     | En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses |

**Figura 11**

*Resultados de la Dimensión Identidad*



Tal como se observa en la Figura 11, se presentan los resultados de la Dimensión Identidad. En el rango Muy favorable, se encuentran las preguntas 50 y 51; ambas con un puntaje de 3.67/4, siendo las más altas de la dimensión. En el rango Favorable, se encuentran las preguntas 52 y 53; donde se destaca a la pregunta 52, con un puntaje de 3.50/4; siendo la más alta del rango Favorable. Por último, no se identifican preguntas en los rangos Desfavorable y Muy desfavorable. En definitiva, los miembros de la organización tienen una fuerte conexión con su identidad organizacional, caracterizada por un sentido de pertenencia y una visión positiva hacia la organización.

### 3.3.2 Resultados Globales del Clima Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos de cada dimensión, se obtuvo el promedio de cada una ellas con fin de poder categorizarlas, en muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable, según su puntaje y de acuerdo al sistema de semaforización, tal como se expresa en la Tabla 20.

**Tabla 20**

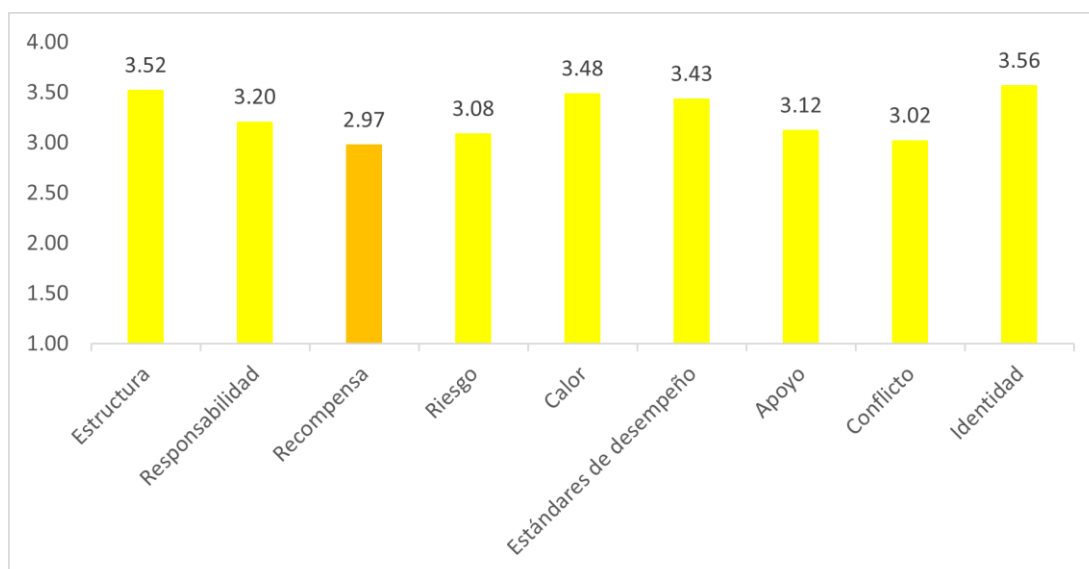
*Cuadro de Ponderación para Resultados Globales de Clima Organizacional*

| Puntaje      | 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: Basado en Litwin y Stringer (1968).

**Figura 12**

*Resultados Globales*



En la Figura 12, se presentan los resultados globales del clima organizacional. En donde la mayoría de las dimensiones se encuentra dentro del rango Favorable: Estructura con puntaje de 3.52/4, Responsabilidad con un puntaje de 3.20/4, Riesgo con puntaje de 3.08/4, Calor con puntaje de 3.48, Estándares de desempeño con un puntaje de 3.43/4, Apoyo con un puntaje de 3.12/4, Conflicto con un puntaje de 3.02/4 e Identidad en donde se destaca esta última dimensión con un puntaje con 3.56/4, siendo esta la más alta del rango Favorable de los resultados globales. Esto indica que los colaboradores perciben de manera positiva la identidad organizacional y tienen un fuerte sentido de pertenencia. Además, las otras dimensiones reflejan una percepción positiva de los colaboradores en estos aspectos clave, como la organización, el apoyo en el ambiente laboral y el clima general dentro de la empresa.

Por otro lado, la Dimensión recompensa con un puntaje de 2.97/4, lo que la coloca en el rango Desfavorable. Esto indica que los colaboradores no están satisfechos con los sistemas de recompensa, lo cual podría influir negativamente en su compromiso con la organización. Finalmente, cabe mencionar que ninguna dimensión está dentro del rango Muy desfavorable.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PLAN DE ACCIÓN PARA CLIMA ORGANIZACIONAL**

El capítulo cuatro se centra en la propuesta de un plan de acción enfocado en mejorar el clima organizacional del Centro “FREIMO”. Se detallan los resultados obtenidos en las distintas dimensiones evaluadas del clima laboral, categorizadas según su nivel de favorabilidad. Según esto, se establece una diferenciación entre aquellas dimensiones que requieren un plan de mejora, debido a puntajes desfavorables, y aquellas que, aunque presentan resultados positivos, pueden necesitar un plan de reforzamiento para mantener y potenciar las buenas prácticas existentes.

El desarrollo de este plan tiene como propósito fundamental proporcionar alternativas de mejora orientadas a fortalecer el ambiente laboral, incrementar la efectividad organizacional y fomentar una cultura de reconocimiento y colaboración. La importancia de este capítulo radica en su carácter operativo y transformador, ya que traduce el diagnóstico previo en acciones tangibles que contribuyen directamente al bienestar del talento humano. A través del análisis detallado de las áreas que requieren intervención, se propone un camino estratégico para atender las debilidades identificadas, como el sistema de recompensas, al mismo tiempo que se consolidan aspectos clave como la identidad organizacional, el apoyo y la estructura. Esta propuesta responde a una necesidad institucional de mejora continua, con miras a garantizar un entorno laboral más armónico, motivador y alineado con los objetivos del Centro “FREIMO”.

#### **4.1 Resultados de las Dimensiones dentro del Rango de Ponderación**

El diagnóstico del clima organizacional del Centro “FREIMO” se elabora con el objetivo de identificar las percepciones y actitudes de los colaboradores en diversas dimensiones del ambiente laboral.

Para la presentación de los resultados se realiza un cuadro para la ponderación de cada dimensión, el cual se divide en aspectos importantes para categorizarlas y establecer un plan de acción según los diferentes parámetros, como: el puntaje, que permite situar cada dimensión en los diferentes rangos de acuerdo a su valoración. La semaforización, que representa la colorimetría de los diferentes rangos, segmentándose en los colores verde para muy favorable, amarillo para favorable, naranja para desfavorable y rojo para

muy desfavorable. Por último, de acuerdo a estos aspectos mencionados anteriormente, se establece si la dimensión necesita de un plan de mejora, o por el contrario si necesita de un plan de reforzamiento (Ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Cuadro de Ponderación de los Resultados Globales*

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

Según la Tabla 21, que presenta el cuadro de ponderación de los resultados de clima organizacional, se observa que la dimensión Recompensa se encuentra dentro del rango desfavorable. Por lo tanto, es fundamental implementar un plan de mejora enfocado en revisar y ajustar los sistemas de recompensas, asegurando que sean percibidos como justos, equitativos y alineados con el rendimiento y las expectativas de los colaboradores.

En cambio, las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad, se encuentran dentro del rango favorable, por ende es importante implementar planes de reforzamiento para mantener estos resultados.

## 4.2 Plan de Mejora

Después de realizar el diagnóstico del clima organizacional, se expuso a la alta dirección del centro “FREIMO” los resultados de las dimensiones que necesitan plan de reforzamiento y plan de mejora. El propietario solicita que se dé prioridad a la dimensión con el rango más bajo, la dimensión Recompensa. Él considera que es de mayor necesidad desarrollar el plan de acción para la dimensión Recompensa dado que busca contrarrestar sus debilidades y abaratar gastos para solventar la economía del Centro. Por ende, se propone el plan de mejora para la dimensión Recompensa, enfocando en solventar los aspectos desfavorables y tratar de mejorar el ambiente laboral (Ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Tabla Plan de Mejora para el Centro “FREIMO”*

| Dimensión  | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                             | # Pregunta                                                                                      | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                   | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Responsables                                   | Medio de verificación                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recompensa | Se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la retribución por su desempeño. Analiza si la organización prioriza el reconocimiento y la recompensa por el trabajo bien hecho o si, en cambio, recurre con mayor frecuencia al castigo como mecanismo de control. | 18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | Establecer un sistema de reconocimiento justo y promoción equitativa, que incentive el desempeño sobresaliente del personal a través de evaluaciones objetivas, claridad en las funciones y oportunidades reales de desarrollo profesional. | <b>Manual de funciones:</b> Desarrollar un documento que detalle las funciones específicas de cada uno de los cargos dentro del Centro “FREIMO” (Médico, fisioterapeuta, auxiliar, personal administrativo). Esto garantiza la claridad en los roles y una atención coordinada a los pacientes, evitando duplicidad de tareas o vacíos en la atención.   | Gerente, Socios fundadores y Consultor externo | Evaluación de desempeño periódica<br>Diagnóstico de Clima<br>Documentación de los ascensos y capacitación |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Evaluación de desempeño:</b> Establecer un proceso de evaluación anual para todo el personal, basado en el manual de funciones. Esto permite reconocer el trabajo bien hecho, identificar necesidades de capacitación y brindar retroalimentación constructiva, con el fin de mantener altos estándares de atención y procesos en el Centro “FREIMO”. |                                                |                                                                                                           |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Plan de carrera:</b> Diseñar una ruta de desarrollo profesional que permita al personal (fisioterapeutas, auxiliares) avanzar dentro del centro, a través de oportunidades de formación, promoción interna y crecimiento en sus responsabilidades.                                                                                                    |                                                |                                                                                                           |

**Manual de funciones:** Desarrollar un documento que detalle las funciones específicas de cada uno de los cargos dentro del Centro “FREIMO” (Médico, fisioterapeuta, auxiliar, personal administrativo). Esto garantiza la claridad en los roles y una atención coordinada a los pacientes, evitando duplicidad de tareas o vacíos en la atención.

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.

Fomentar una percepción de equidad y motivación entre los colaboradores del centro de fisioterapia  
Asegurar que las recompensas sean percibidas como justas y basadas en el mérito, Contribuir a una percepción organizacional positiva

**Evaluación de desempeño:** Establecer un proceso de evaluación anual para todo el personal, basado en el manual de funciones. Esto permite reconocer el trabajo bien hecho, identificar necesidades de capacitación y brindar retroalimentación constructiva, con el fin de mantener altos estándares de atención y procesos en el Centro “FREIMO”.

**Crear un sistema formal de incentivos económicos y no económicos:** Bonos, reconocimientos y horarios flexibles y retroalimentar este sistema con todos los colaboradores.

**Capacitación en liderazgo para líderes:** Capacitar a los líderes del centro “FREIMO” en técnicas de liderazgo y herramientas para brindar retroalimentación positiva y efectiva de rendimiento. Esto asegura que quienes tienen cargos de liderazgo promuevan una cultura de reconocimiento constante y bien dirigido.

Gerente y  
Socios  
fundadores

Evaluación e  
indicadores de  
desempeño  
  
Diagnóstico de Clima  
  
Incentivos otorgados

## CONCLUSIONES

Las bases teóricas como el comportamiento organizacional busca mejorar la eficiencia organizacional al comprender cómo interactúan personas, grupos y estructuras. Estudia aspectos como personalidad, actividades y dinámicas grupales, considerando que el comportamiento colectivo trasciende la suma de acciones individuales dentro de una organización. Factores como motivación, integración de equipos y estructura organizacional influyen directamente en el desempeño. La conexión emocional, el sentido de pertenencia y la disposición al cambio, fortalecen la adaptación y productividad, siendo esenciales para una gestión eficiente del talento humano en entornos dinámicos.

El desarrollo organizacional es el proceso planificado que implica el cambio adaptativo, centrado en el factor humano, promoviendo la alineación entre misión, visión y valores, mejorando la eficiencia, el bienestar y la relación entre la organización, sus miembros y el entorno para lograr sostenibilidad.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, reglas y conductas que son compartidos por los integrantes de una organización. Promueve la conducta empresarial, la cohesión interna y contribuye al logro de objetivos estratégicos, garantizando estabilidad y desarrollo organizacional sostenible. Existen distintos tipos de cultura organizacional, como la de clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Estas se manifiestan según las dinámicas internas, siendo posible que una cultura predomine según el contexto. Su identificación permite alinear el entorno cultural con las metas institucionales. Para diagnosticar la cultura organizacional, se utilizan herramientas como el OCAI, el modelo Denison o el OCI, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Estas herramientas evalúan aspectos clave como liderazgo, participación, adaptabilidad y misión, ofreciendo una visión integral del ambiente organizacional.

El clima organizacional es una construcción colectiva basada en las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno laboral. Estas percepciones, influenciadas por políticas, prácticas y experiencias, actúan como marco de referencia para guiar su comportamiento dentro de la organización. Un clima organizacional positivo fortalece la satisfacción laboral mediante relaciones sanas, liderazgo eficaz y oportunidades de desarrollo. Esta relación bidireccional permite que el bienestar emocional y la motivación de los empleados logren mejorar cuando se perciba un entorno laboral favorable. Las dimensiones del clima organizacional se caracterizan por abarcar aspectos como

estructura, confianza, apoyo, reconocimiento y participación. Estas variables impactan la productividad, el compromiso y la innovación, creando un entorno propicio para el desempeño organizacional y el crecimiento del capital humano. Para diagnosticar el clima organizacional se emplean herramientas como cuestionarios, entrevistas y observación. Estas permiten evaluar variables clave relacionadas con el ambiente laboral y facilitan la toma de decisiones para la mejora continua dentro de las organizaciones. Entre las herramientas más utilizadas destacan los modelos de Likert, Litwin y Stringer, Schneider y Bartlett, Palma y la PMCO. Cada uno evalúa dimensiones específicas como liderazgo, comunicación, recompensas, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

En el sector de la salud, el clima y cultura organizacional influyen directamente en la calidad de atención, la estabilidad laboral y la implementación de programas sostenibles. Un entorno positivo fomenta la motivación, el bienestar, la transferencia de conocimientos y el compromiso del personal sanitario. Los estudios revisados confirman que un buen clima organizacional mejora la satisfacción laboral, el desempeño, la innovación y disminuye el estrés. Factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales y el apoyo a la autonomía, resultan clave para fortalecer el entorno laboral en instituciones de salud.

El diagnóstico realizado mediante la herramienta Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn, permite identificar que la cultura organizacional predominante en el Centro de Rehabilitación y Fisioterapia “FREIMO”, tiene una cultura tipo clan, tanto en su estado actual como en la preferida. Esta cultura se caracteriza por abarcar un ambiente laboral enfocado en la colaboración, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la comunicación abierta. Los resultados evidencian que los miembros del Centro valoran altamente la cohesión interna, el compañerismo y la cercanía interpersonal, factores que se asocian con una estructura organizacional flexible y una gestión centrada en las relaciones humanas. La cultura clan refuerza así una orientación hacia la integración y el bienestar colectivo, aspectos fundamentales para el funcionamiento armónico del Centro. A pesar de que la cultura clan presenta una mayor puntuación, también se destacan otras tendencias culturales, como la adhocrática y la de mercado. Esto indica una apertura organizacional hacia la innovación, el dinamismo y la orientación a resultados, lo que sugiere que el Centro “FREIMO” posee potencial para adaptarse a futuros desafíos mediante una cultura organizacional híbrida que equilibre cercanía e innovación. La identificación de la cultura

deseada, en concordancia con la cultura actual, muestra una coherencia entre las prácticas organizacionales vigentes y las expectativas del talento humano, lo cual facilita la implementación de estrategias dirigidas a reforzar las fortalezas culturales existentes y a gestionar los cambios necesarios para un entorno organizacional sostenible.

El diagnóstico del clima organizacional del Centro “FREIMO” se realiza mediante el Cuestionario de Litwin y Stringer, aplicando a los 12 miembros de la organización bajo un enfoque cuantitativo y diseño transversal. Esta herramienta, validada por su confiabilidad, evalúa nueve dimensiones que influyen en la motivación y el desempeño laboral, sentando las bases para diseñar estrategias que fortalezcan el clima organizacional y alineen al equipo con los objetivos institucionales.

El Centro presenta una estructura sólida y clara, con una percepción positiva en cuanto a aspectos relacionados con la normativa, la jerarquía y el cumplimiento de políticas. La mayoría de los empleados comprenden sus responsabilidades, conocen las normas y valoran el orden establecido. Sin embargo, existe una clara necesidad de revisar ciertos procedimientos administrativos que se perciben como excesivos o innecesariamente burocráticos. El exceso de papeleo y normas puede limitar la innovación y disminuir la agilidad operativa.

La percepción de los empleados sobre la responsabilidad es positiva, sienten que tienen cierto grado de autonomía para ejecutar sus tareas y tomar decisiones sin supervisión constante. La confianza de la dirección y la capacidad de actuar con iniciativa se valoran positivamente. Sin embargo, persisten signos de desconfianza en los juicios individuales y una tendencia a evadir la responsabilidad cuando se producen errores. Estos aspectos limitan el pleno desarrollo de la autogestión y el compromiso individual, afectando parcialmente la consolidación de una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida.

La dimensión Recompensa representa el área con la puntuación más baja en la evaluación general, lo que refleja una percepción negativa entre los empleados sobre cómo se gestiona el reconocimiento y la compensación en la organización. Si bien existen indicios de progreso en la reducción de las prácticas disciplinarias, la mayoría de los empleados aún sienten que sus esfuerzos no son valorados de manera justa ni recompensados adecuadamente. Esta percepción puede generar desmotivación, afectar el ambiente laboral y disminuir el compromiso organizacional. La falta de un sistema claro

de recompensas y ascensos también puede limitar el desarrollo profesional y la retención del talento, debilitando la confianza y la equidad entre el personal y la organización.

Se evidencia una actitud favorable al riesgo, que revela un equilibrio entre la disposición a asumir retos y la cautela institucional. El equipo percibe que la organización está abierta a asumir riesgos cuando es necesario para innovar o mantenerse competitiva, lo que fomenta la creatividad. Sin embargo, también se identifican actitudes conservadoras en ciertos procesos, lo que puede dificultar la toma de decisiones rápida y limitar la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes.

La calidez y las relaciones del Centro, reflejan una percepción mayoritariamente positiva del ambiente laboral, destacando la convivencia armoniosa y las relaciones interpersonales agradables. Se evidencia un clima colaborativo entre los miembros de la organización, así como una interacción generalmente cordial entre superiores y subordinados. Sin embargo, persisten ciertos aspectos por mejorar como la calidez en las relaciones y la apertura entre compañeros. Esto indica que, aunque existe una base sólida, aún hay espacio para fomentar un ambiente más cercano y humano.

La percepción de los colaboradores sobre los estándares de desempeño en la organización es mayormente positiva. Se evidencia una cultura que valora el alto rendimiento, el orgullo por el trabajo realizado y la mejora continua. Además, se reconoce un ambiente laboral que favorece las buenas relaciones interpersonales, incluso se identifican áreas de mejora relacionadas con la claridad en la exigencia del rendimiento personal y grupal, así como la necesidad de fortalecer la vinculación entre el bienestar del empleado y la productividad organizacional.

En esta misma línea de análisis, en relación con el apoyo, se evidencia una percepción favorable respecto al compañerismo y respaldo entre colegas y líderes. Se reconoce un ambiente colaborativo donde las personas se sienten acompañadas ante desafíos laborales, y se valora la importancia que la gerencia otorga al bienestar del personal. Sin embargo, persisten aspectos que limitan una experiencia plena, como la escasez de espacios destinados al diálogo sobre el desarrollo profesional y la percepción de que los errores son mal recibidos, lo que impacta negativamente en la confianza para mantener una comunicación fluida con los superiores.

Por otro lado, la dimensión Conflicto revela una apertura moderada al diálogo dentro de la organización. Se observa una disposición general hacia el manejo

constructivo de discrepancias, especialmente desde la actitud mostrada por la gerencia, lo cual refleja una cultura que reconoce el valor del conflicto como oportunidad de mejora. No obstante, aún se identifican limitaciones, como el temor a expresar desacuerdos con figuras de autoridad y la preferencia por decisiones rápidas en lugar de procesos participativos. Estas condiciones apuntan a la necesidad de fortalecer prácticas que promuevan una comunicación más transparente, horizontal y equitativa.

En cuanto a la dimensión Identidad, se refleja una percepción positiva relacionada con el orgullo de pertenencia y la integración en equipos de trabajo. Esto indica un fuerte sentido de identificación con la organización. Los colaboradores manifiestan sentirse parte de un colectivo cohesionado y eficaz, lo que refuerza su conexión con los valores institucionales y los objetivos compartidos. Sin embargo, también se evidencian oportunidades de mejora vinculadas al fortalecimiento de la lealtad institucional y del compromiso grupal, ya que algunas respuestas reflejan conductas más individualistas que pueden debilitar la cohesión interna.

El diagnóstico del clima organizacional permite concluir que el entorno laboral es en general favorable, destacando la dimensión Identidad como la más valorada, lo cual confirma el fuerte sentido de pertenencia existente. Asimismo, dimensiones como Estructura, Calor y Estándares de desempeño, presentan resultados positivos. No obstante, la dimensión Recompensa se posiciona como la de menor valoración, lo que denota una insatisfacción respecto a los sistemas actuales de reconocimiento. Este aspecto requiere atención prioritaria, dado su impacto directo en la motivación y el compromiso del personal. En síntesis, el clima organizacional es percibido como positivo, con fortalezas consolidadas, pero también con desafíos específicos que demandan intervenciones estratégicas para continuar promoviendo un ambiente laboral saludable y motivador.

En este contexto, el plan de acción propuesto constituye una herramienta estratégica orientada a mejorar el clima organizacional del Centro “FREIMO”, basado en el análisis riguroso de las nueve dimensiones evaluadas mediante el cuestionario de Litwin y Stringer. El diseño del plan responde a las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico previo. Asimismo, impulsa una visión integral que vincula objetivos específicos con acciones concretas, fortaleciendo las buenas prácticas organizacionales y a subsanar los aspectos críticos. Esta planificación contribuye directamente al bienestar del personal, la eficiencia organizacional y la mejora continua del clima laboral.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda consolidar la cultura clan fortaleciendo prácticas que fomenten el trabajo colaborativo, la comunicación abierta y el desarrollo de vínculos interpersonales positivos. Estas acciones contribuyen a reforzar el sentido de pertenencia y a mantener un clima organizacional armónico y motivador. Es aconsejable implementar mecanismos de gestión del cambio que permitan integrar elementos de culturas complementarias, como la adhocrática, promoviendo la innovación y la flexibilidad sin perder la cohesión interna. Para ello, se sugiere fomentar espacios de creatividad, aprendizaje continuo y toma de decisiones participativa. Se recomienda realizar diagnósticos periódicos de la cultura organizacional con el fin de evaluar su evolución y ajustar las estrategias de gestión organizacional conforme a las dinámicas internas y los cambios del entorno externo. Es fundamental que la alta dirección respalde las acciones orientadas al fortalecimiento cultural, liderando con el ejemplo, promoviendo los valores institucionales y facilitando el desarrollo de una identidad organizacional robusta, alineada con los objetivos estratégicos del Centro “FREIMO”.

Para mejorar la estructura en el Centro, es recomendable implementar estrategias de simplificación de procesos, automatización de trámites y fortalecimiento de la planificación operativa. Lograr un equilibrio entre estructura y flexibilidad permite a la organización no solo mantener un orden funcional, sino también fomentar un entorno más dinámico, adaptable e innovador. Se recomienda fortalecer la confianza en el juicio profesional de los colaboradores, reduciendo supervisiones innecesarias. Además, promover una cultura de rendición de cuentas y responsabilidad individual, evitando excusas ante errores, esto fomenta un entorno de trabajo más autónomo, comprometido y con mayor iniciativa por parte del personal. Es necesario enfocar acciones inmediatas en fortalecer esta dimensión, promoviendo mecanismos de reconocimiento claros, justos y consistentes, que valoren el esfuerzo individual y colectivo, y fomenten una cultura de recompensa positiva.

Se debe promover una mayor apertura al cambio, incentivando la toma de decisiones más dinámicas. También es beneficioso reforzar el sentido de reto en el trabajo diario, promoviendo entornos que motivan a superar desafíos de forma proactiva y creativa. Fortalecer actividades de integración que promuevan relaciones más abiertas y cercanas. Capacitar a los líderes para fomentar un clima empático y participativo,

reforzando la comprensión y el vínculo entre gerencia y colaboradores. Esto ayuda a mejorar los aspectos aún percibidos como fríos o distantes. Es recomendable reforzar las estrategias de liderazgo que promuevan la mejora continua sin generar presión excesiva. Se sugiere alinear el bienestar del personal con objetivos de productividad, estableciendo metas claras y motivadoras que permitan mantener un ambiente laboral positivo y enfocado en la excelencia del desempeño.

Es fundamental fortalecer el enfoque humano en la gestión, promoviendo una cultura que valore el aprendizaje a partir de los errores y que fomente un diálogo abierto sobre el crecimiento profesional. Esto contribuye a consolidar un entorno más empático, inclusivo y orientado al trabajo en equipo. Se recomienda fortalecer espacios de diálogo seguro y promover una cultura de confianza, donde expresar opiniones distintas sea visto como una oportunidad de crecimiento. La gerencia debe incentivar activamente el intercambio de ideas, especialmente en decisiones importantes, priorizando siempre la participación colaborativa sobre la rapidez del consenso. Es necesario fomentar espacios de reconocimiento y colaboración que fortalezcan la lealtad y el compromiso mutuo. Es crucial incentivar prácticas que promuevan el trabajo en equipo, el logro de metas compartidas y la construcción de un entorno en el que los intereses personales se alineen con los objetivos organizacionales. Se recomienda la implementación inmediata de estrategias dirigidas a mejorar el sistema de recompensas e incentivos del Centro “FREIMO”, estableciendo políticas claras y equitativas de reconocimiento que valoren el desempeño individual y colectivo.

Es importante desarrollar programas de capacitación para los líderes y mandos medios en gestión del clima laboral, liderazgo transformacional y comunicación efectiva, con el fin de fortalecer la cultura de apoyo y el manejo constructivo de conflictos. Se sugiere institucionalizar mecanismos de retroalimentación continua que permitan a los colaboradores expresar sus percepciones y sugerencias sobre el ambiente laboral, facilitando una gestión participativa y proactiva del clima organizacional. Finalmente, se recomienda realizar un seguimiento sistemático al cumplimiento de los objetivos del plan de acción, mediante indicadores de gestión que permitan evaluar su impacto y realizar los ajustes necesarios en función de los resultados alcanzados.

## REFERENCIAS

- Armijos, L., Campos, A., y Hidalgo, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: Una revisión de Literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104–117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695578708006>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, Ma. J., y Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS Revista de Enfermería*, 7(18), e295–e295. <https://doi.org/10.36789/REVSANUS.VII.295>
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 36(3), 606–617. <https://doi.org/10.1007/S12144-016-9449-8/METRICS>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., y Salazar-Danger, M. M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3). <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/244>
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Calderón, G., Vivares, J. A., y Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1–29. <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.12190>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the->

- any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+chargin
- Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relationship between work environment, satisfaction, commitment, and performance of human capital in a higher education campus. *Formación Universitaria*, 16(4), 11–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Caraveo, S., Del Carmen, M., y Ensayo, A. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Cárdenas, L. B., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). ISSN impresa (printed) 2011-2084 ISSN electrónica (electronic). *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121–127. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castillo Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97–120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>

- Chiang Vega, M. M., Escalona tapia, K., y Rivera Cerda, M. J. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, 132. <https://doi.org/10.24215/23143738E132>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavone, F. B. T., Rodrigues, C. C. F. M., de Lima Ferreira, L., de Oliveira Salvador, P. T. C., dos Santos Bezerril, M., y Santos, V. E. P. (2021). Clima organizativo en una Unidad de Cuidados Intensivos: percepción del equipo de enfermería. *Enfermería Global*, 20(2), 390–425. <https://doi.org/10.6018/EGLOBAL.427861>
- Colodro Baldiviezo, J. E., y Goyzueta Rivera, S. I. (2023). Relación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad de los trabajadores de las Entidades de Intermediación Financiera del Sistema Bancario en la ciudad de Tarija. *Revista Perspectivas*, 51. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332023000100061](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332023000100061)
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40–48. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.07.001>
- Del Ángel Salazar, E. M., Fernández Acosta, C. A., Santes Bastián, M. C., Fernández Sánchez, H., y Zepeta Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273–283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Díaz López, E. E., Bañuelos Arcos, J. A., Poblano Ojinaga, E. R., Reyes Valenzuela, R., y Alanís Villaseñor, J. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES. *Col Industrial*, C.P., 1(1).

[https://www.researchgate.net/publication/350640770\\_Clima\\_Organizacional\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_Litwin\\_y\\_Stringer\\_Perspectiva\\_Psicosocial\\_en\\_CIES\\_AC](https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC)

- Fragoso Mora, A., Martínez Sánchez, L. M., y Elías Chávez, A. E. (2020). Intervención organizacional por competencias profesionales en una empresa de proveeduría de calzado dentro del estado de Guanajuato. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21).  
<https://doi.org/10.23913/RIDE.V11I21.819>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Galdikiene, N., Asikainen, P., Rostila, I., Green, P., Balčiunas, S., Helminen, M., & Suominen, T. (2019). The association of primary healthcare nurses' perceived stress with organizational culture and climate in a team context. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 10(3), 1092–1101.  
<https://doi.org/10.15452/CEJNM.2019.10.0019>
- García Navarro, A. V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. García Navarro, Víctor Augusto (2017). “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional”. *Perspectivas*, Año 20 – N° 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102. *PERSPECTIVAS*, 39, 75–102.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

- Genoud, M. A., Broveglio, G. D., y Ramos, M. del P. (2022). Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias Administrativas*, 115. <https://doi.org/10.24215/23143738E115>
- Glisson, C., Schoenwald, S. K., Kelleher, K., Landsverk, J., Hoagwood, K. E., Mayberg, S., Green, P., Weisz, J., Chorpita, B., Gibbons, R., Green, E. P., Hoagwood, K., Jensen, P. S., Miranda, J., Palinkas, L., & Schoenwald, S. (2008). Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1–2), 124–133. <https://doi.org/10.1007/S10488-007-0152-9/METRICS>
- González, J. A., Mauro, A., y Santacruz, P. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hernández Palomino, J., Gallardo, M., y Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. Pearson México. [https://www.kelipereiradeoliveira.com/site/wp-content/uploads/2018/07/desarrollo\\_organizacional62962.pdf](https://www.kelipereiradeoliveira.com/site/wp-content/uploads/2018/07/desarrollo_organizacional62962.pdf)
- Kath, L. M., Marks, K. M., & Ranney, J. (2010). Safety climate dimensions, leader–member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science*, 48(5), 643–650. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2010.01.016>

- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825–1842. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573965>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University. <https://archive.org/details/motivationorgani0000litw>
- Melo, N. A. P. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., y Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, Í., y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498–510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Mujica de González, M., y Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad. *Laurus*, 13(24), 290–304. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–19. <https://doi.org/10.1186/S12913-022-08042-X/TABLES/6>
- Navarrete Báez, E. F., y Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *TRASCENDER*,

CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 8(22), 2–18.

<https://doi.org/10.36791/TCG.V8I22.194>

Palma Carrillo, S. (2004). *ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC Manual (1º Edición)*.

<https://plataformaiestphuando.com/wp-content/uploads/2023/03/Escala-de-clima-laboral.pdf>

Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G., y Hernández-Lozada, A. J. (2022).

Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59–73. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). Pearson Education, Inc.

[https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBIN S comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN%20S%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. En *Annual Review of Psychology* (Vol. 64).

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments.

*Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>

Sierra Carpio, D. A., Esquinca Moreno, A., y Dena Ornelas, M. A. (2023). Revisión sistemática de literatura sobre la Cultura Organizacional. *REVISTA DOXA DIGITAL*, 12(23), 105–123. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.287>

- Torres, K., Lamenta, P., y Hamidian, B. (2017). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*. 159–172.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056570008/553056570008.pdf>
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G., y Lazo-Manrique, M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223013>
- Uchofen Soto, G. V. (2023). *Clima laboral, basado en la teoría de Litwin y Stringer, en los colaboradores administrativos de la Universidad San Martín de Porres filial norte, Pimentel, marzo 2019*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/6421>
- Varela Centelles, P. I., Abelairas, A. F., Fernando, L., Valcárcel, F., Manuel, A., y González, M. (2004). Satisfacción Laboral de los Odontólogos y Estomatólogos del Servicio Gallego de Salud. *Revista Española de Salud Pública*, 78(3), 399–402.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17078310>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/SUMAPSI.2020.V27.N1.7>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Toscano, C. A., Quiroz González, E., y Pazmay Ramos, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 224–241. <https://doi.org/10.16888/INTERD.2021.38.2.15>
- Yopan-Fajardo, J. L., Palmero-Gómez, N., y Santos-Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Zambrano Álvarez, G. P., y Montesdeoca Zambrano, D. L. (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>