



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Diagnóstico de Clima Laboral en una Hostería de la  
Ciudad de Cuenca**

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

Autor:

**Alexander Adrián Peñaloza Carmona**

Director:

**Mgt. Carlos Esteban González Proaño**

**Cuenca - Ecuador**

**2025**

## Dedicatoria

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por guiarme en cada paso de mi vida y de mi carrera, brindándome fortaleza y sabiduría para alcanzar mis metas.

A mi madre Isabel y a mi tía Mercedes, quien es como una segunda madre para mí, por su amor incondicional, apoyo constante y por estar siempre presentes en cada etapa de mi formación. A pesar de las dificultades, nunca dejaron de brindarme ánimo y confianza para seguir adelante.

A mi prima Tanya, por acompañarme en todo momento y ser un pilar fundamental en mi vida, ofreciéndome siempre su apoyo y cariño. Y finalmente, me dedico este logro a mí mismo, por no rendirme ante los obstáculos y adversidades, por mantener viva la fe en mis sueños y por esforzarme cada día en ser mejor persona y profesional.

A todos ellos, gracias por formar parte de este logro y por creer en mí.

Alexander Adrián Peñaloza

## Agradecimiento

Agradezco profundamente a mis Reales: Gabby, Jhonny y Gabriela, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa. Gracias a ellos comprendí que la verdadera amistad no se mide por el tiempo, sino por la calidad y el valor de las personas que te acompañan en el camino.

A mi tutor Carlos González, por su confianza, paciencia y compromiso. Su guía y profesionalismo fueron fundamentales para culminar con éxito esta importante etapa universitaria.

Y a mi profesor de tesis, Juan Gutiérrez, por su constante apoyo, orientación y dedicación a lo largo de todo el año. Su experiencia y acompañamiento académico fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo.

A todos ustedes, gracias por ser parte fundamental de este logro.

Alexander Adrián Peñaloza

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el clima laboral en una hostería de la ciudad de Cuenca, con el fin de identificar los factores que influyen en el desempeño y bienestar de los colaboradores, y proponer acciones que contribuyan a su fortalecimiento. La investigación surgió ante la necesidad de comprender las causas de la disminución en la motivación de los trabajadores a lo largo del tiempo, aspecto que incide directamente en el ambiente organizacional. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño transversal, aplicando el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) a una muestra de 90 colaboradores. Este instrumento permitió analizar de forma integral el clima laboral a partir de nueve dimensiones, proporcionando una visión clara sobre las percepciones de los trabajadores respecto a su entorno de trabajo. Los resultados evidenciaron que el clima laboral global en la hostería es positivo, con una puntuación de 2.8, lo que indica que el ambiente de trabajo es funcional, aunque requiere intervenciones para fortalecer ciertas áreas que presentan oportunidades de mejora. A partir de este diagnóstico, se elaboró un plan de mejora dirigido a atender las dimensiones con menores resultados y un plan de reforzamiento para consolidar los aspectos positivos existentes. El estudio destaca la importancia de realizar diagnósticos periódicos del clima laboral como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** *clima laboral, talento humano, diagnóstico organizacional, motivación y desempeño laboral.*

## Abstract

The present study aimed to evaluate the work climate in a hostel located in the city of Cuenca, with the purpose of identifying the factors that influence employee performance and well-being, and proposing actions that contribute to its improvement. The research emerged from the need to understand the causes behind the decrease in employee motivation over time, an aspect that directly affects the organizational environment. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach was used, applying the Litwin and Stringer (1968) questionnaire to a sample of 90 employees. This instrument allowed for a comprehensive analysis of the work climate based on nine dimensions, providing a clear view of employees' perceptions of their work environment. The results showed that the overall work climate in the hostel is positive, with a score of 2.8, indicating that the work environment is functional, although it requires interventions to strengthen certain areas that present opportunities for improvement. Based on this diagnosis, an improvement plan was developed to address the dimensions with lower scores and a reinforcement plan to consolidate the existing positive aspects. The study highlights the importance of conducting periodic assessments of the work climate as a strategic tool for decision-making in human talent management.

**Keywords:** *work climate, human talent, organizational diagnostic, motivation, job performance.*

## Tabla de Contenido

<i>Dedicatoria .....</i>	<b>2</b>
<i>Agradecimiento.....</i>	<b>3</b>
<i>Resumen.....</i>	<b>4</b>
<i>Abstract.....</i>	<b>5</b>
<i>Tabla de Contenido.....</i>	<b>6</b>
<i>Índice de Tablas.....</i>	<b>7</b>
<i>Índice de Figuras .....</i>	<b>8</b>
<i>Introducción.....</i>	<b>9</b>
<i>Capítulo 1. Marco Teórico .....</i>	<b>10</b>
Concepto de Clima Laboral.....	<b>10</b>
Importancia del Clima Laboral.....	<b>11</b>
Efectos Positivos y Negativos del Clima Laboral.....	<b>13</b>
Factores que Influyen en el Clima Laboral.....	<b>14</b>
Tipos de Clima Organizacional.....	<b>17</b>
Herramientas de Medición de Clima Laboral.....	<b>18</b>
Estado del Arte .....	<b>19</b>
<i>Capítulo 2. Metodología.....</i>	<b>23</b>
Tipo de Investigación.....	<b>23</b>
Objetivo General .....	<b>23</b>
Objetivos Específicos .....	<b>23</b>
Población y Muestra .....	<b>24</b>
Instrumento .....	<b>24</b>
<i>Interpretación de resultados.....</i>	<b>27</b>
Procedimiento. ....	<b>29</b>
<i>Capítulo 3. Análisis de Resultados .....</i>	<b>31</b>
<i>Capítulo 4. Plan de Acción.....</i>	<b>47</b>
<i>Discusión.....</i>	<b>51</b>
<i>Conclusiones .....</i>	<b>54</b>
<i>Recomendaciones.....</i>	<b>56</b>
<i>Referencias .....</i>	<b>57</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Puntajes asignados a las Respuestas de las Preguntas Positivas y Negativas.....	<b>28</b>
<b>Tabla 2</b> Cuadro de Puntuaciones Globales .....	<b>29</b>
<b>Tabla 3</b> Descripción de la variable edad .....	<b>31</b>
<b>Tabla 4</b> Descripción de la variable antigüedad .....	<b>32</b>
<b>Tabla 5</b> Descripción de la variable sexo .....	<b>32</b>
<b>Tabla 6</b> Ítems de la Dimensión Estructura .....	<b>33</b>
<b>Tabla 7</b> Ítems de la Dimensión Responsabilidad .....	<b>35</b>
<b>Tabla 8</b> Ítems de la Dimensión Recompensa .....	<b>36</b>
<b>Tabla 9</b> Ítems de la Dimensión Riesgo .....	<b>38</b>
<b>Tabla 10</b> Ítems de la Dimensión Calor.....	<b>39</b>
<b>Tabla 11</b> Ítems de la Dimensión Estándares de Desempeño .....	<b>40</b>
<b>Tabla 12</b> Ítems de la Dimensión Apoyo.....	<b>42</b>
<b>Tabla 13</b> Ítems de la Dimensión Conflicto .....	<b>43</b>
<b>Tabla 14</b> Ítems de la Dimensión Identidad .....	<b>44</b>
<b>Tabla 15</b> Parámetros de evaluación .....	<b>47</b>
<b>Tabla 16</b> Plan de reforzamiento .....	<b>48</b>
<b>Tabla 17</b> Plan de mejora.....	<b>50</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Resultados de la Dimensión Estructura.....	34
<b>Figura 2</b> Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....	35
<b>Figura 3</b> Resultados de la Dimensión Recompensa.....	37
<b>Figura 4</b> Resultado de la Dimensión Riesgo.....	38
<b>Figura 5</b> Resultado de la Dimensión Calor.....	39
<b>Figura 6</b> Resultados de Estándares de Desempeño.....	41
<b>Figura 7</b> Resultado de Dimensión Apoyo.....	42
<b>Figura 8</b> Resultado de la Dimensión Conflicto.....	43
<b>Figura 9</b> Resultado de la Dimensión Identidad.....	45
<b>Figura 10</b> Resultados Globales .....	45

## Introducción

El clima laboral es un factor determinante en el rendimiento, la motivación y el bienestar de los colaboradores dentro de las organizaciones. En el sector hotelero, caracterizado por la interacción constante entre personas y la necesidad de mantener altos estándares de servicio, un entorno laboral saludable resulta fundamental para garantizar la calidad de la atención al cliente y el logro de los objetivos empresariales.

En la hostería objeto de este estudio, ubicada en la ciudad de Cuenca, se evidenció que los colaboradores presentan entusiasmo al inicio de sus labores, pero su motivación tiende a disminuir con el tiempo, sin que se cuente con información clara sobre los factores que inciden en esta situación. Ante esta problemática, surgió la necesidad de evaluar el clima laboral mediante el modelo de Litwin y Stringer (1968), que permite diagnosticar nueve dimensiones clave: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad.

El presente estudio ha sido estructurado en cuatro partes que conforman los siguientes capítulos. El primer capítulo desarrolla el marco conceptual, con las definiciones claves para poder entender de mejor manera el estudio. La metodología de la investigación se presenta en el segundo capítulo, detallando el enfoque, tipo de estudio, técnicas para la recopilación de datos y el instrumento utilizado. Los resultados obtenidos a partir del uso del cuestionario de evaluación del clima laboral se presentan en el tercer capítulo, analizando los datos recolectados de manera sistemática. Finalmente, el capítulo cuatro presenta la elaboración de un plan de acción, orientado a intervenir tanto en las dimensiones que registraron los puntajes más bajos como en los más altos, buscando mejorar el entorno organizacional.

Para concluir este trabajo investigativo, se presentan las conclusiones del estudio realizado y recomendaciones dirigidas a la institución que colaboró en la investigación.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

#### Concepto de Clima Laboral

El término clima laboral hace referencia a las percepciones, actitudes y valoraciones que los colaboradores desarrollan respecto al entorno organizacional en el que se desempeñan. Estas percepciones abarcan aspectos como las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, las circunstancias laborales y las posibilidades de crecimiento profesional, influyendo directamente en su comportamiento, motivación y nivel de satisfacción. (Ramírez & Abrigo, 2023)

Desde una perspectiva organizacional, el clima laboral puede referirse a las características que los colaboradores perciben dentro de su espacio de trabajo, las cuales influyen significativamente en su conducta. Su estudio requiere considerar tanto los componentes físicos como los humanos de la organización, otorgando especial relevancia a la percepción que cada persona construye dentro de su entorno de trabajo (García, 2009). Considerando lo anterior, comprender el ambiente organizacional desde la percepción individual permite identificar factores clave que inciden en la conducta de los trabajadores, y, por lo tanto, en el desempeño global de la institución.

Domínguez et al. (2013), plantean que el clima laboral está profundamente determinado por la percepción que tienen los integrantes de una organización sobre su entorno de trabajo. Este ambiente no es algo impuesto desde lo estructural, sino que se construye de manera dinámica a partir de las características personales, emociones y actitudes de cada colaborador. Desde esta perspectiva, es evidente que el ambiente laboral no puede ser comprendido únicamente desde los sistemas o políticas internas, sino que debe analizarse considerando las percepciones de quienes conforman la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que, el entorno laboral surge de la combinación de múltiples aspectos que rodean e impactan a los miembros de una institución, constituyéndose como un entorno que influye directamente en su conducta, relaciones y desempeño. Esto permite entender que el ambiente laboral no es un fenómeno independiente, sino el producto de diversos factores, que, en su totalidad, influyen en cómo los colaboradores interactúan con su ambiente de trabajo y abordan sus obligaciones diarias.

Según Dávila et al. (2021), el entorno organizacional se define por los rasgos característicos del ambiente laboral que son perceptibles durante el desarrollo cotidiano de las actividades institucionales. Estas particularidades del ambiente pueden influir significativamente en las conductas que emergen dentro de la organización, ya sea promoviendo o limitando determinadas dinámicas entre los colaboradores. Desde este punto de vista, es claro que el ambiente organizacional no solo respalda la labor institucional, sino que funciona como un elemento que modela de manera constante cómo se forjan las relaciones, se toman decisiones y se logra el rendimiento colectivo.

### **Importancia del Clima Laboral**

De acuerdo con Vergara (2015), el clima organizacional influye significativamente en el desempeño de las organizaciones, siendo un componente clave para el desarrollo equilibrado de las actividades de la empresa y la satisfacción del personal. Por lo tanto, se puede sostener que preservar un espacio de trabajo positivo favorece no solo las relaciones dentro del equipo, sino que también se transforma en un soporte estratégico para el desarrollo sostenido de cualquier organización.

Desde un punto de vista organizacional, el ambiente de trabajo desempeña un papel intermediario entre las condiciones estructurales de la organización y cómo los trabajadores

perciben y reaccionan ante tales circunstancias. En este contexto, se interpreta como un vínculo que conecta los elementos formales y metas del ambiente de trabajo con las actitudes, conductas y experiencias propias de los colaboradores. (Dessler, 1976, como se citó en García, 2009).

Galicia et al. (2017) resaltan que garantizar un entorno organizacional equilibrado es esencial para lograr un rendimiento institucional eficiente, dado que tal ambiente promueve la colaboración, el respeto y la alineación entre las metas personales y de la organización. Bajo este enfoque, se entiende que la armonía en el ambiente de trabajo no solo es un ideal deseable, sino también una condición imprescindible para perfeccionar los procesos internos y asegurar una organización enfocada en la mejora constante.

Cuando los colaboradores se encuentran en un entorno positivo, se produce una estabilidad en el trabajo, contribuyendo así a potenciar la eficiencia y el desarrollo de la organización. Un estudio realizado en una cadena hotelera del cantón Salinas, por Sandoya & Sarabia (2024), demostró que una gestión administrativa eficaz y una comunicación efectiva entre administradores y colaboradores son esenciales para preservar un ambiente de trabajo positivo, lo que a su vez mejora el rendimiento y la excelencia en la atención. En este sentido, comprender y gestionar correctamente el ambiente laboral constituye una estrategia clave para potenciar el desarrollo de la empresa y mejorar la productividad de los trabajadores en organizaciones como una hostería, donde la calidad de servicio se basa en gran parte en el bienestar de sus colaboradores.

En este contexto, Rubió (2016) sostiene que evaluar el ambiente laboral resulta esencial, pues las opiniones que los trabajadores tienen acerca de su espacio de trabajo influyen de forma inmediata en el logro de los propósitos empresariales. Esto demuestra que un diagnóstico oportuno del clima laboral permite tomar decisiones correctas que influyen

positivamente en la eficiencia y el logro de metas organizacionales.

### **Efectos Positivos y Negativos del Clima Laboral**

Según Fiallo (2015), la calidad del ambiente laboral, ya sea positiva o negativa, influye directamente en el rendimiento y la eficacia operativa de una organización.

Un entorno de trabajo saludable puede generar múltiples beneficios tanto para la institución como para sus colaboradores, tales como:

- Altos niveles de satisfacción.
- Facilidad de adaptación.
- Actitudes positivas hacia el trabajo.
- Incremento de la productividad.
- Comportamientos proactivos.
- Menor rotación.
- Cumplimiento de metas.

Cuando el ambiente laboral es inadecuado, pueden surgir diversos impactos negativos, tales como:

- Dificultad de adaptación.
- Altos niveles de rotación.
- Ausentismo frecuente.
- Baja productividad.
- Presencia de robos y sabotajes.
- Actitudes negativas frente al trabajo.

En este contexto, un ambiente laboral favorable fortalece el bienestar y la

productividad de los trabajadores, mientras que un entorno inapropiado genera desánimo, alta rotación y disminución en la eficiencia. Por ello, resulta fundamental que las organizaciones promuevan un clima saludable que asegure su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

### **Factores que Influyen en el Clima Laboral**

De acuerdo con Pino-Loza et al. (2021), las condiciones laborales pueden verse influidas por diversos elementos como la interacción entre los colaboradores, el grado de autonomía en sus funciones y la motivación con la que enfrentan sus tareas, factores que pueden mejorar o deteriorar la percepción del ambiente dentro de la empresa. Bajo esta perspectiva, es crucial proteger estos elementos para generar ambientes de trabajo positivos que promuevan tanto el bienestar personal como el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Marvel et al. (2011) señalan la importancia de que los líderes y responsables de la toma de decisiones en una empresa entiendan qué elementos incentivan a sus integrantes a actuar con dedicación y tenacidad, con el objetivo de cumplir tanto sus objetivos como sus expectativas personales. Esto demuestra que el análisis detallado de las motivaciones personales facilita a los líderes la creación de entornos más humanos y estratégicos, donde la dedicación personal se sincroniza con las metas organizacionales.

Por lo tanto, Marvel et al. (2011) identifican varios aspectos que afectan directamente en la formación del clima organizacional, entre ellos se pueden mencionar:

#### ***Factores Individuales.***

Estos se refieren a los comportamientos y reacciones de los miembros de una empresa, impulsados por la necesidad de cumplir con necesidades personales vinculadas a

procesos psicológicos. Dentro de estos factores se incluyen:

- **Motivación:** Duarte (2006) plantea que cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo será reconocido y recompensado, se genera en ellos una actitud positiva hacia el trabajo, lo cual favorece tanto su motivación como el cumplimiento de sus necesidades y expectativas personales.
- **Satisfacción Laboral:** Robbins y Judge (2009), destacan que la satisfacción en el trabajo ejerce un impacto directo y positivo en los niveles de productividad de la organización, estableciéndose como un elemento crucial en el desempeño institucional.
- **Identificación, compromiso e implicación:** Robbins y Judge (2009) definen el compromiso organizacional como el nivel de identificación e implicación que demuestran los colaboradores hacia la institución. Además, Guerrero y Puerto (2007) explican que dicho compromiso se construye a través de vínculos afectivos, emocionales y de lealtad, que surgen cuando los colaboradores se sienten alineados con los valores y metas de la organización, generando una fuerte conexión entre sus aspiraciones personales y los objetivos organizacionales.
- **Competencias:** De acuerdo con Caballero y Blanco (2007), es crucial identificar las habilidades que facilitan al trabajador un rendimiento más eficiente en el ambiente de trabajo, dado que estas competencias son esenciales para mejorar su desempeño.

### ***Factores Grupales.***

Estos elementos están vinculados con las conductas enfocadas en el rendimiento individual en entornos colectivos, y se centran principalmente en cómo el individuo se incorpora y coopera en un equipo laboral para lograr propósitos colectivos, que incluyen los siguientes aspectos:

- **Cohesión:** En este contexto, Picazo et al. (2009) argumentan que la cohesión en los equipos de trabajo debe comprenderse como un proceso dinámico de carácter grupal, mediante el cual los miembros tienden a mantenerse unidos, motivados tanto por el logro de objetivos comunes como por la satisfacción de necesidades emocionales individuales dentro del grupo.
- **Participación:** En este sentido, Peña y Hernández (2007) plantean que la intervención activa del personal está vinculada a su involucramiento en los procesos de toma de decisiones, así como a la disposición de la organización para acoger sus opiniones y sugerencias. Este enfoque favorece tanto la satisfacción personal de los colaboradores como su nivel de productividad.
- **Conflictos:** Según Marvel et al. (2011), los conflictos dentro de las organizaciones son inevitables, ya que estas se componen de personas y grupos con intereses y necesidades variadas.

### *Factores Organizacionales.*

Son dinámicas organizacionales, que, al generarse en el entorno externo del individuo, pero dentro del contexto laboral, afectan de manera significativa su comportamiento y bienestar. Entre estos procesos se encuentran los siguientes:

- **Cultura Organizacional:** Álvarez (2006) sostiene que la cultura se establece a través de múltiples comportamientos compartidos y adquiridos dentro de la organización, los cuales identifican a sus integrantes. Se compone de rutinas, reglas, conductas y rituales que otorgan significado a las acciones de los individuos en ese entorno organizacional.
- **Liderazgo:** Según Robbins y Judge (2009), un liderazgo efectivo no solo guía a los equipos hacia la obtención de objetivos, sino que también define estrategias y

circunstancias que promueven la mejora constante en la calidad laboral, el desempeño global y la utilización lógica de los recursos.

- **Clima Organizacional:** Guerrero y Puerto (2007) argumentan que el ambiente dentro de la organización se describe como la suma de percepciones que los integrantes de una organización poseen acerca de sus políticas, normas y procedimientos tanto formales como informales, que impactan directamente en sus actitudes y conductas en el ambiente de trabajo.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Según Brunet (1992, como se citó en Fiallo et. al, 2015), el clima organizacional puede clasificarse en distintos tipos según el estilo de liderazgo y la relación entre los niveles jerárquicos. El autor propuso cuatro sistemas que permiten identificar el grado de participación, comunicación y confianza dentro de una organización.

- **Clima autoritario explotador (Sistema I):** Se caracteriza por una relación vertical rígida en la que los superiores no confían en sus colaboradores, generando un ambiente laboral basado en el temor, las amenazas y sanciones, con escasas recompensas. Las necesidades básicas de los trabajadores, como la seguridad psicológica, son mínimamente satisfechas, y la comunicación se limita a directrices unidireccionales.
- **Clima autoritario paternalista (Sistema II):** En este sistema, aunque los líderes mantienen un control centralizado, muestran una confianza limitada y condescendiente hacia los colaboradores, otorgando participación mínima en la toma de decisiones. La motivación se sostiene en una combinación de recompensas y sanciones, apelando ocasionalmente a las expectativas sociales de los trabajadores, dentro de un entorno laboral estructurado, pero jerárquicamente controlado.

- **Clima consultivo (Sistema III):** Este modelo refleja un avance hacia la participación. Los líderes confían parcialmente en sus trabajadores, permitiendo que estos intervengan en decisiones dentro de sus niveles. El flujo de comunicación se produce predominantemente de forma descendente, y la motivación se apoya en incentivos, reconocimiento y la satisfacción de necesidades superiores como la estima y el prestigio. El entorno es dinámico, con metas claras y una administración orientada a resultados.
- **Clima participativo (Sistema IV):** Representa el nivel más alto de desarrollo organizacional, en el que la confianza entre líderes y trabajadores es plena. La toma de decisiones se distribuye en todos los niveles, promoviendo la comunicación horizontal. La motivación se basa en la participación activa, la definición conjunta de metas y la evaluación del desempeño. Este tipo de clima fomenta un ambiente de cooperación, confianza y planificación estratégica, alineando los intereses individuales con los de la entidad.

## Herramientas de Medición de Clima Laboral

La evaluación del clima organizacional requiere considerar las diversas herramientas desarrolladas por distintos autores a lo largo del tiempo. Estos instrumentos incluyen dimensiones específicas que permiten diagnosticar el estado actual de la empresa y reconocer los elementos que influyen en su ambiente laboral.

- **Test de Clima Laboral CL-SPC**

Es un instrumento estructurado con 50 ítems y basado en la escala de Likert, que mide la variable *Clima Laboral* a través de la mirada del colaborador respecto a su espacio de trabajo. Evalúa aspectos como el desarrollo personal, el compromiso con las tareas, la

supervisión, el acceso a información, la coordinación con compañeros y las condiciones laborales (Palma, 2004). Las 5 dimensiones que conforman el test son: comunicación, condiciones laborales, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión.

- **Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) conceptualizaron el clima organizacional como un conjunto de características propias del entorno laboral que pueden ser observadas y evaluadas por quienes integran la organización. Estas características, identificadas tanto de forma explícita o implícita, inciden de manera notable en el impulso motivacional, las actitudes y el comportamiento de los trabajadores dentro del espacio de trabajo.

La herramienta está compuesta por 53 ítems que permiten evaluar nueve dimensiones del clima organizacional que son: estructura, apoyo, riesgo, calidez, estándares de desempeño, conflicto, recompensa, normas e identidad.

- **Test CLA**

Según Corral & Pereña (2010), el Cuestionario de Clima Laboral fue diseñado con el propósito de evaluar de manera integral la percepción general del ambiente laboral. Su objetivo no es centrarse en problemas específicos, sino ofrecer una perspectiva integral sobre el ambiente laboral en general.

El cuestionario se compone de un total de 93 ítems distribuidos en ocho aspectos, entre ellos: organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección.

## **Estado del Arte**

La presente exploración teórica incluye trabajos investigativos con enfoque empírico

que abordan el análisis del clima organizacional en distintos contextos laborales del sector servicios en Ecuador. Se han seleccionado tres estudios representativos: uno realizado en una heladería, otro en un bar-restaurante y un tercero en una cadena hotelera. Cada uno de estos trabajos utiliza metodologías distintas pero complementarias, como el Modelo de Litwin y Stringer y herramientas basadas en escalas de Likert. Estas investigaciones permiten comprender cómo se percibe el clima laboral en diferentes tipos de organizaciones, y cuáles son los factores internos que influyen en su desarrollo y evaluación.

La primera investigación, titulada “Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de un plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca” fue desarrollada por Mosquera y Madero (2022). En este estudio, de enfoque cuantitativo, exploratorio y de corte transversal, se utilizó el Modelo de Litwin y Stringer para evaluar múltiples dimensiones del clima organizacional, tales como estructura, estándares de desempeño, responsabilidad, identidad, apoyo, recompensa, riesgo, calor humano y conflicto.

Los resultados revelaron que el clima percibido por los trabajadores era en general, favorable. Las dimensiones con mejor puntuación fueron Estructura y Estándares de Desempeño, ambas con una media de 3.1 sobre 4, seguidas de Responsabilidad, Calor e Identidad con un promedio de 3.0. Por otro lado, las dimensiones de Riesgo, Apoyo, Recompensa y Conflicto obtuvieron puntuaciones más bajas, entre 2.6 y 2.7. A pesar de que ninguna dimensión se ubicó en el rango “muy favorable” ni “muy desfavorable”, el diagnóstico permitió identificar áreas específicas de mejora para fortalecer la calidad del entorno laboral y el bienestar del personal.

En un segundo estudio titulado “Diagnóstico de clima laboral para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y una propuesta de plan de acción”, Herrera (2023) aplicó también el Modelo de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional en un establecimiento del

sector gastronómico. Esta investigación se enmarca dentro de un diseño cuantitativo, exploratorio y descriptivo, utilizando una escala interpretativa que clasificaba los resultados entre muy favorable (3.6 a 4.0), favorable (3.0 a 3.5), desfavorable (2.5 a 2.9) y muy desfavorable (menos de 2.5). Los hallazgos indicaron un clima general favorable, destacando las dimensiones de Calor (3.2), Estándares de desempeño (3.2), Identidad (3.5), Estructura (3.0), Recompensa (3.0), Apoyo (3.0) y Conflicto (3.0).

No obstante, las dimensiones de Responsabilidad (2.8) y Riesgo (2.9) fueron clasificadas como desfavorables, lo que sugirió la necesidad de fomentar mayor autonomía en los colaboradores y mejorar la gestión del cambio y la innovación dentro del entorno organizacional. Esta investigación reafirma la utilidad del modelo para identificar aspectos que afectan la motivación y el rendimiento laboral.

Finalmente, el tercer estudio analizado lleva por título “Gestión Administrativa y el Clima Laboral en la cadena hotelera del Cantón Salinas”, publicado por Sandoya y Sarabia (2024) en la *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Esta investigación tuvo un enfoque correlacional y descriptivo, con el objetivo de determinar si existe una relación eficaz entre la gestión administrativa y el clima laboral percibido por los colaboradores en la cadena hotelera. Se utilizó una herramienta basada en la escala de Likert, estructurada en dos secciones: una de ocho ítems dirigida al personal administrativo y otra de diez ítems para los recepcionistas.

Los resultados reflejaron un clima laboral tenso, principalmente como consecuencia de una deficiente comunicación interna y una falta de liderazgo eficaz por parte del personal administrativo. Además, se identificó una marcada desmotivación en los trabajadores, atribuida a la falta de reconocimiento y recompensas por el desempeño. El estudio concluye que mejorar la comunicación organizacional y fortalecer el liderazgo son elementos

esenciales para promover un entorno laboral saludable, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. De este modo, se concluyó que la gestión administrativa y el clima laboral se relacionan de manera directa, en base a la percepción de los colaboradores de la cadena hotelera.

## Capítulo 2

### Metodología

#### Tipo de Investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó un método cuantitativo, ya que para la recolección de datos se emplea un cuestionario estructurado cuyos aspectos evaluados se califican de forma numérica. Esta es una investigación de diseño transversal, dado que los datos se recolectan en un solo periodo de tiempo y con un grupo de participantes determinado. Además, el enfoque es descriptivo y exploratorio: descriptivo ya que se busca describir el clima laboral de acuerdo a la percepción de los colaboradores, sin alterar ninguna variable, y exploratorio ya que no se cuentan con diagnósticos previos en la empresa, lo que respalda la necesidad de un primer acercamiento al tema.

#### Objetivo General

Evaluar el clima laboral en una hostería de la ciudad de Cuenca.

#### Objetivos Específicos

- Desarrollar una fundamentación teórica que justifique la importancia de evaluar el clima organizacional dentro de las organizaciones.
- Determinar la percepción de los colaboradores sobre las diferentes dimensiones del clima laboral evaluadas.
- Definir estrategias de mejora basadas en el diagnóstico del clima laboral.

## Población y Muestra

La hostería cuenta con una población de 101 trabajadores. Una vez considerados los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo una muestra de 90 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario.

### *Criterios de inclusión.*

- Tener entre 18 y 65 años.
- Tener al menos 3 meses de antigüedad en la empresa.
- Acceder voluntariamente a responder el test.

### *Criterios de exclusión.*

- Colaboradores que se encuentren en período de prueba.
- Colaboradores que se encuentren con contrato eventual.
- Quienes presenten inconformidad al realizar el test.

## Instrumento

La herramienta utilizada para medir el clima organizacional es el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), frecuentemente empleado debido a su enfoque en cómo los colaboradores perciben diversos elementos del entorno de trabajo. Además, esta herramienta fue actualizada por Echezuria y Rivas (2001), quienes señalan que el instrumento presenta un elevado nivel de confiabilidad y puede ser adaptado para su aplicación en diversos tipos de empresas. El cuestionario está compuesto por 53 preguntas que permiten medir nueve dimensiones del clima laboral.

### *Dimensiones que conforman el OCQ.*

❖ **Estructura:** Determina cómo los colaboradores perciben las reglas, políticas y procedimientos establecidos dentro de la empresa. Esto hace hincapié en el grado de organización de la empresa.

- Contiene 10 preguntas.
- P. Positivas: 1,2,3,4,5,6,10.
- P. Negativas: 6,7,8.

❖ **Responsabilidad:** El nivel de libertad que perciben los trabajadores al realizar sus tareas dentro de la organización. Hace énfasis en la importancia de la libertad y confianza que la organización brinda a los trabajadores para que tomen decisiones y realicen sus tareas de manera independiente.

- Contiene 7 preguntas.
- P. Positivas: 12,13,14,15.
- P. Negativas: 11,16,17.

❖ **Recompensa:** Es la sensación que tienen los colaboradores sobre si reciben un reconocimiento justo por el buen desempeño de sus tareas. Hace énfasis en la importancia de que los trabajadores se sientan justamente valorados y reconocidos por su esfuerzo y buen desempeño.

- Contiene 6 preguntas.
- P. Positivas: 18,19,20,22.
- P. Negativas: 21,23.

❖ **Riesgo:** Se refiere a la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y asumir nuevos retos. Hace hincapié en la voluntad de la organización de innovar, tomar decisiones arriesgadas y salir de su zona de confort.

- Contiene 5 preguntas.
- P. Positivas: 25,26,28.
- P. Negativas: 24,27.

❖ **Calor:** Se entiende como el entorno de familiaridad, amistad y compañerismo que perciben los colaboradores en sus relaciones con sus compañeros de trabajo. Hace énfasis en la excelencia de las interacciones entre colegas en el entorno laboral.

- Contiene 5 preguntas.
- P. Positivas: 29,30,33.
- P. Negativas: 31,32.

❖ **Estándares de desempeño:** Percepción que tiene el personal de la empresa sobre los niveles de exigencia y las metas, tanto explícitas como implícitas, que guían su trabajo. Hace énfasis en la claridad y exigencia de las metas laborales.

- Contiene 6 preguntas.
- P. Positivas: 34,35,36,37,39.
- P. Negativas: 38.

❖ **Apoyo:** Es la cooperación y ayuda que se presenta entre los jefes y colaboradores dentro del lugar de trabajo. Hace énfasis en la relevancia de la colaboración y el respaldo recíproco entre jefes y subalternos.

- Contiene 5 preguntas.
  - P. Positivas: 41,43,44.
  - P. Negativas: 40,42.
- ❖ **Conflictos:** Apertura de la gerencia para permitir que los trabajadores compartan libremente sus ideas, opiniones o desacuerdos dentro de la organización. Hace énfasis en que la gerencia promueva un escenario en el que los trabajadores se sientan libres y confiados para expresar sus opiniones.
- Contiene 5 preguntas.
  - P. Positivas: 46,47,48.
  - P. Negativas: 45,49.
- ❖ **Identidad:** Nivel en que los trabajadores perciben que su presencia y aporte son significativos dentro de la entidad. Hace énfasis en la importancia de que los colaboradores se sientan integrados y comprometidos con la organización.
- Contiene 4 preguntas.
  - P. Positivas: 50,51.
  - P. Negativas: 52,53.

### ***Interpretación de resultados***

Cada ítem de este cuestionario cuenta con 4 alternativas de respuesta que se califican con una escala entre 1 y 4 puntos: 4 (muy de acuerdo), 3 (de acuerdo), 2 (en desacuerdo) y 1 (muy en desacuerdo) cuando se trata de ítems con enunciados positivos. En el caso de ítems

con enunciados negativos, la escala se invierte: 4 (muy en desacuerdo), 3 (en desacuerdo), 2 (de acuerdo) y 1 (muy de acuerdo). La inclusión de ítems negativos tiene como propósito fomentar la sinceridad de los participantes al responder, ayudando a que analicen con mayor atención cada ítem y se mantengan completamente concentrados en el desarrollo del test.

**Tabla 1.**

*Puntajes asignados a las Respuestas de las Preguntas Positivas y Negativas*

<i>Opción</i>	<i>Ítems Positivos</i>	<i>Ítems Negativos</i>
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

Con el fin de tabular los datos recopilados con el cuestionario de Litwin y Stringer, aplicado en la hostería, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se sumaron las puntuaciones correspondientes a las respuestas de cada una de las preguntas pertenecientes a una dimensión específica, en todos los cuestionarios aplicados.
2. A continuación, se sumaron todos los puntajes obtenidos en el paso anterior.
3. El total resultante se dividió entre el número de preguntas que conforman la dimensión analizada y, posteriormente, entre el número total de cuestionarios aplicados. Este cálculo arrojó un promedio final con un valor comprendido entre 1 y 4.

4. Este mismo procedimiento se repitió para cada una de las dimensiones restantes del cuestionario.
5. Finalmente, para determinar la puntuación global del clima laboral, se sumaron los promedios obtenidos en cada dimensión y este total se dividió para 9, correspondiente al número total de dimensiones evaluadas.

En la Tabla Nº 2 se presenta la interpretación que se otorga a las puntuaciones promedio, tanto de las preguntas de cada dimensión, de las dimensiones y de los resultados globales del clima laboral. Según la interpretación dada a los puntajes de cada dimensión, se plantean dos posibles alternativas de acción, que son:

- Dimensiones con resultado malo o regular: plan de mejora.
- Dimensiones con resultado bueno o excelente: plan de reforzamiento.

**Tabla 2.**

*Cuadro de Puntuaciones Globales*

<i>Puntaje</i>	<i>Valoración</i>
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Fuente: Adaptado Marín (2003)

### **Procedimiento.**

Para comenzar, se solicitó formalmente a la gerencia de la hostería la autorización para realizar el estudio. Una vez aprobada, se definió junto con el área de Talento Humano el

cronograma de aplicación, así como las modalidades (presencial o virtual) que se ajustaran a los horarios laborales de los colaboradores.

La jefe de Talento Humano informó a los trabajadores sobre la aplicación del test, enviando una convocatoria interna a través de los canales oficiales de la empresa. Con los permisos obtenidos y el acuerdo de todas las partes, se llevó a cabo la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer.

La aplicación se realizó de forma presencial, en la sala de reuniones. Antes de iniciar, se explicó a los participantes en qué consistía el estudio y los beneficios que se esperaban obtener a partir de este diagnóstico. Cada sesión de aplicación tomó entre 10 y 20 minutos por grupo.

Una vez recopilados los datos, se realizó la tabulación de los mismos utilizando la herramienta Excel, y elaborando tablas y gráficos para presentar un análisis descriptivo de los resultados. Para finalizar, se elaboró una propuesta de plan de acción con recomendaciones dirigidas a la empresa, enfocado en estrategias para fortalecer las dimensiones que obtuvieron los puntajes más bajos.

## Capítulo 3

### **Análisis de Resultados**

En este capítulo se presentan y analizan los principales resultados de la investigación.

En primer lugar, se describen las variables sociodemográficas de la muestra: edad, sexo y antigüedad, con el objetivo de contextualizar a los participantes del estudio.

También, se exponen los hallazgos derivados de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), presentados por cada dimensión de la herramienta, así como de manera global.

**Tabla 3.**

*Descripción de la variable edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% del Acumulado</b>
19-24	7	7.8%	7.8%
25-30	21	23.3%	31.1%
31-36	15	16.7%	47.8%
37-42	16	17.8%	65.6%
43-48	12	13.3%	78.9%
49-54	8	8.9%	87.8%
55-62	11	12.2%	100%

La muestra estuvo conformada por 90 participantes. El rango de edad más frecuente fue de 25 a 30 años (23,3%), seguido de 37 a 42 años (17,8%) y 31 a 36 años (16,7%). Se observa que la mayoría de los encuestados tiene menos de 42 años, lo que indica una población principalmente joven-adulta.

**Tabla 4.***Descripción de la variable antigüedad*

<b>Antigüedad</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
1-5	40	44.4%	44.4%
6-11	20	22.2%	66.7%
12-17	13	14.4%	81.1%
18-23	11	12.2%	93.3%
24-29	3	3.3%	96.7%
30-36	3	3.3%	100.0%

En la tabla se observa que el 44,4 % del personal posee entre 1 y 5 años de antigüedad en la organización, lo que indica que la mayor parte de los colaboradores tiene una permanencia relativamente corta. Los grupos con mayor antigüedad (18 a 23 años, 24 a 29 años y 30 a 36 años) presentan porcentajes menores, con 12,2 %, 3,3 % y 3,3 % respectivamente, lo que evidencia que solo un pequeño grupo de colaboradores cuenta con muchos años de permanencia en la organización.

**Tabla 5***Descripción de la variable sexo*

	<i>N</i>	<i>%</i>
Hombre	47	52.2
Mujer	43	47.8

En cuanto a la variable sexo, la muestra estuvo conformada por 47 participantes hombres (52,2%) y 43 mujeres (47,8%), lo que refleja una distribución equilibrada entre ambos géneros, con una ligera predominancia masculina en la población estudiada.

## Análisis de Resultados por Dimensión

A continuación, se muestran las preguntas de cada dimensión junto con los resultados obtenidos, resaltando el puntaje promedio de cada una y analizando los ítems que registraron las puntuaciones más altas y más bajas.

### Resultados de la dimensión Estructura

**Tabla 6.**

*Ítems de la Dimensión Estructura*

Número	Ítems
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 quién reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 6, 7, 8.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 1***Resultados de la Dimensión Estructura*

En la dimensión de Estructura, las afirmaciones “Conozco claramente las políticas de esta organización” y “Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización”, ambas con un puntaje promedio de 3.5 (Excelente), evidencian que la mayoría de los trabajadores comprende bien las normas internas y cómo está organizada la empresa jerárquicamente. No obstante, también se identifican dos afirmaciones con puntuaciones bajas: “En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas” y “Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación”, ambas con un promedio de 2.4 (Regular). Estos resultados sugieren que los colaboradores perciben una excesiva carga de trámites administrativos, así como una falta de planificación.

## Resultados de la dimensión Responsabilidad

**Tabla 7.**

*Ítems de la Dimensión Responsabilidad*

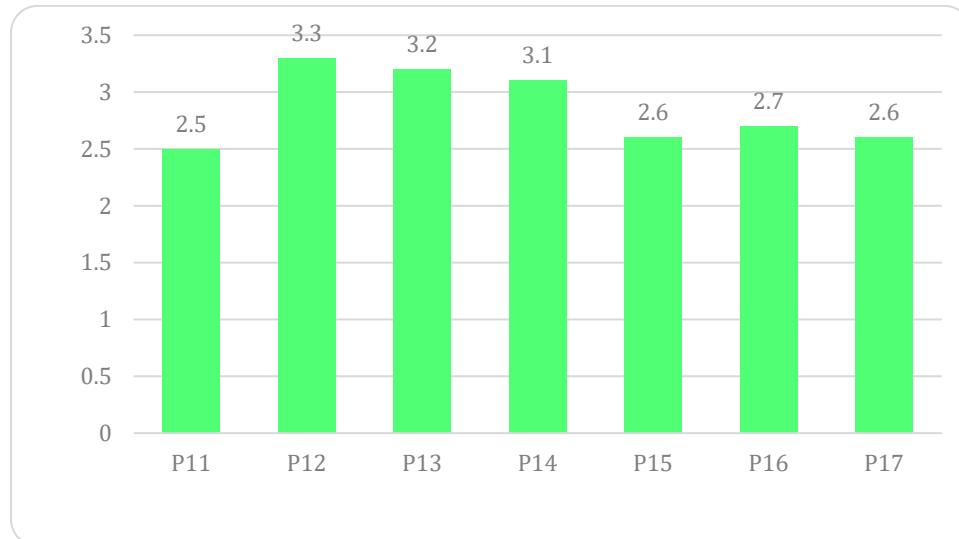
Número	Ítems
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por 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 mismas
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

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 11, 16, 17.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 2**

*Resultados de la Dimensión Responsabilidad*



En la dimensión de Responsabilidad, la afirmación con mayor puntuación fue “A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos”, con una calificación promedio de 3.3 (Bueno), lo cual indica que existe un nivel considerable de confianza por parte de la alta dirección hacia los trabajadores. No obstante, la afirmación “Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces” obtuvo una de las puntuaciones más bajas 2.5 (Bueno), lo que revela que los colaboradores perciben confianza hacia la toma de decisiones individuales, aunque a un bajo grado.

### **Resultados de la dimensión Recompensa**

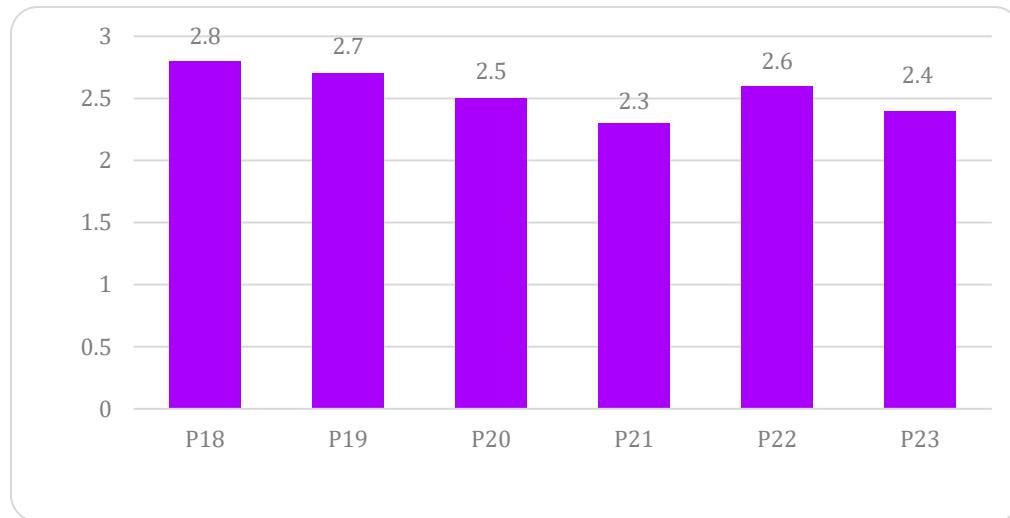
**Tabla 8.**

*Ítems de la Dimensión Recompensa*

<i>Número</i>	<i>Ítems</i>
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

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 21, 23.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 3.***Resultados de la Dimensión Recompensa*

En la dimensión de Recompensa, la afirmación con mayor puntuación fue “En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda”, con un puntaje de 2.8 (Bueno), lo que señala una visión parcialmente favorable, pero no fuerte, en relación a las posibilidades de promoción. Esto podría reflejar que los procesos de reconocimiento no siempre son visibles, frecuentes o percibidos como justos por todos los colaboradores. Por otro lado, la afirmación con menor puntuación, “En esta organización hay mucha crítica”, con un puntaje de 2.3 (Regular), lo que demuestra que existe un ambiente con exceso de críticas entre los colaboradores.

## Resultados de la dimensión Riesgo

**Tabla 9.**

### Ítems de la Dimensión Riesgo

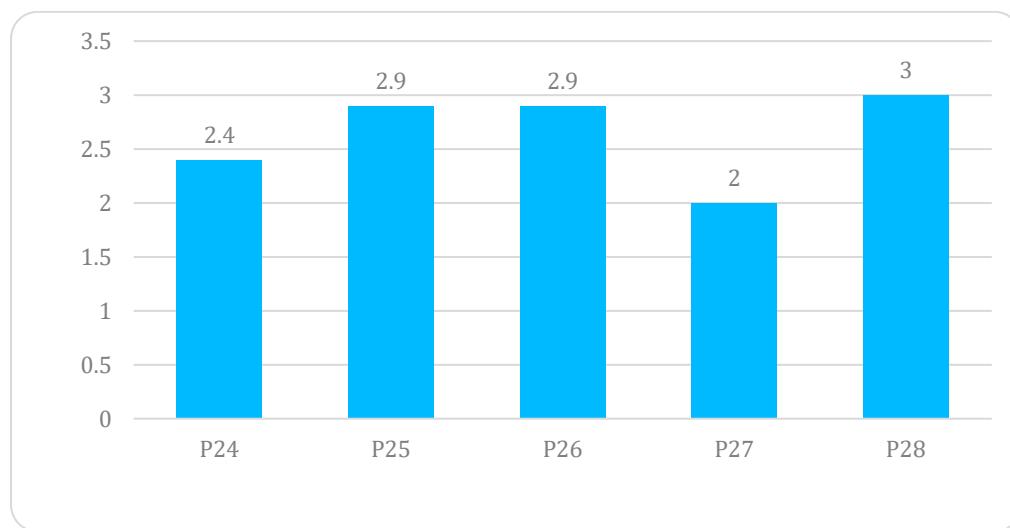
Número	Ítems
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certamente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
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

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 24, 27.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 4**

### Resultado de la Dimensión Riesgo



En la dimensión de Riesgo, la afirmación mejor valorada fue “Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea”, con una puntuación promedio de 3.0 (Bueno), lo que sugiere que los colaboradores perciben una disposición moderada por parte de la gerencia para asumir riesgos cuando se presentan ideas que aportan valor. Sin embargo, la afirmación con menor puntuación, “La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada

precaución para lograr la máxima efectividad”, obtuvo un puntaje de 2.0 (Regular), lo cual refleja que los colaboradores perciben una excesiva prudencia al momento de tomar decisiones, lo que podría estar generando demoras innecesarias en la ejecución de acciones. Esto demuestra cierta división en la opinión de los colaboradores en la asunción de riesgos por parte de la empresa.

### **Resultados de la dimensión Calor**

**Tabla 10.**

*Ítems de la Dimensión Calor*

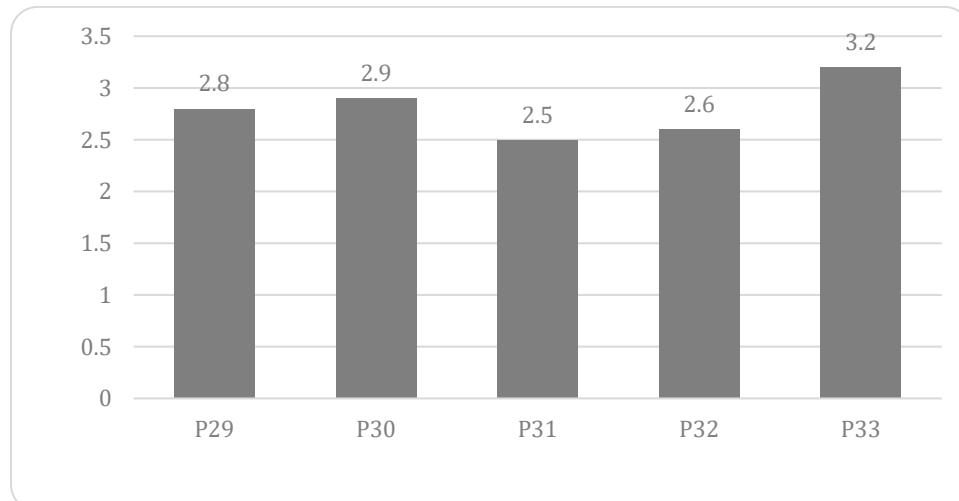
Número	Ítems
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías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

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 31, 32.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001.

**Figura 5**

*Resultado de la Dimensión Calor*



En la dimensión de Calor, la afirmación con mayor puntuación, “Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables”, con un puntaje de 3.2 (Bueno), indica que existe una convivencia cordial entre los niveles jerárquicos, lo cual favorece la comunicación, el respeto y la cercanía entre los líderes y sus equipos. Sin embargo, la afirmación con menor puntuación, “Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización”, con un puntaje de 2.5 (Bueno), indica que los colaboradores tienen una percepción dividida al poder establecer relaciones interpersonales con los compañeros de forma sencilla.

### **Resultados de la dimensión Estándares de Desempeño**

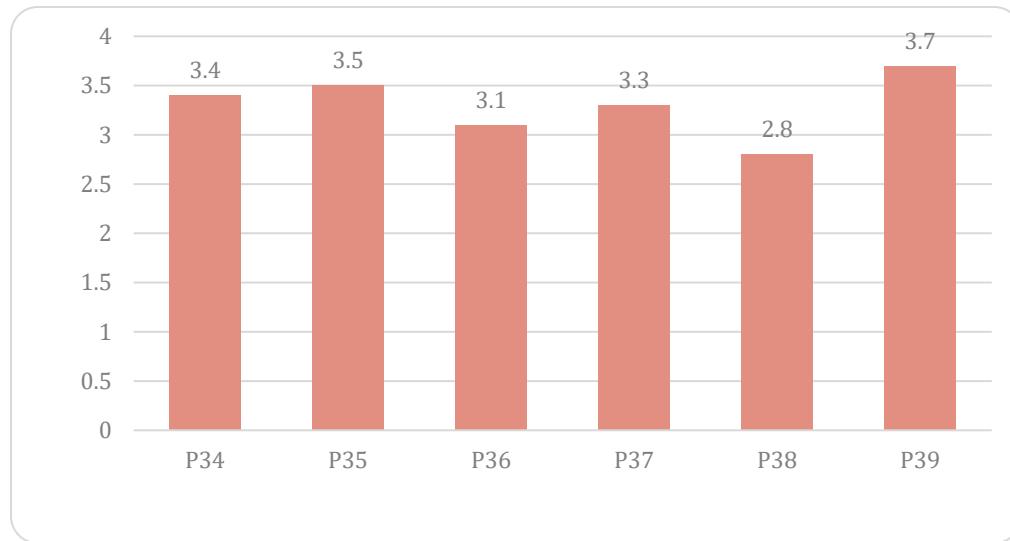
**Tabla 11.**

*Ítems de la Dimensión Estándares de Desempeño*

<i>Número</i>	<i>Ítems</i>
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 qué tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 38.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 6***Resultados de Estándares de Desempeño*

En la dimensión de Estándares de Desempeño, la afirmación con mayor puntuación fue “Me siento orgulloso de mi desempeño”, con un puntaje de 3.7 (Excelente), lo que indica un nivel saludable de autoestima profesional y compromiso con sus responsabilidades. Por otro lado, la afirmación con menor puntuación fue “Aquí es más importante llevarse bien con los demás qué tener un buen desempeño”, con un puntaje de 2.8 (Bueno). Esto quiere decir que los colaboradores consideran que en la empresa es más importante desempeñarse bien en el trabajo que llevarse bien con los compañeros.

## Resultados de la dimensión Apoyo

**Tabla 12.**

*Ítems de la Dimensión Apoyo*

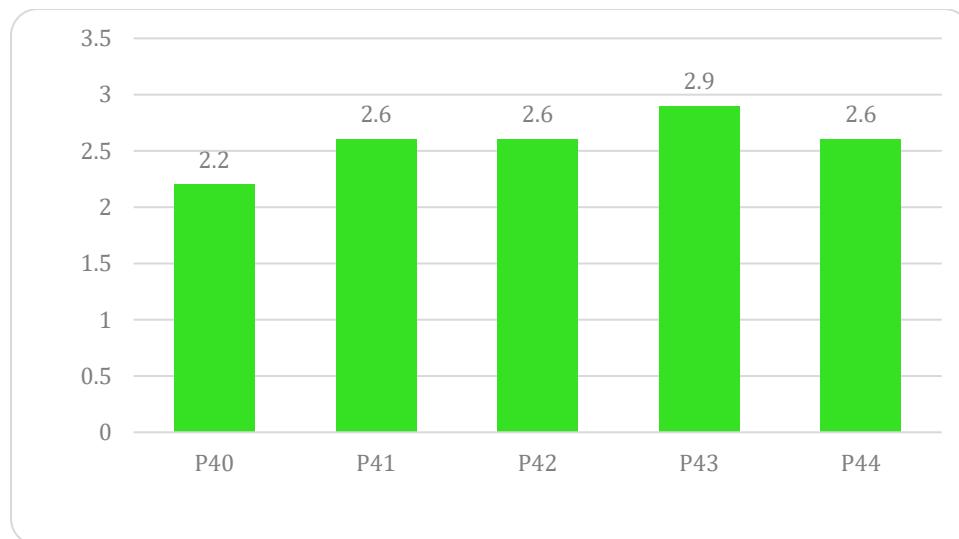
Número	Ítems
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 40.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 7**

*Resultado de Dimensión Apoyo*



En la dimensión de Apoyo, la afirmación con mayor puntuación fue “Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil”, con un promedio de 2.9 (Bueno), lo que sugiere que, si bien no es un resultado alto, existe un nivel aceptable de colaboración y disposición para brindar apoyo mutuo entre miembros del equipo y superiores. Por otro lado,

la afirmación con menor puntuación fue “Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores”, con un puntaje de 2.2 (Regular), lo que indica que los colaboradores sienten presión ante la posibilidad de cometer errores, dado que perciben que sus errores tienen un impacto negativo en sus superiores.

### **Resultados de la dimensión Conflicto**

**Tabla 13.**

*Ítems de la Dimensión Conflicto*

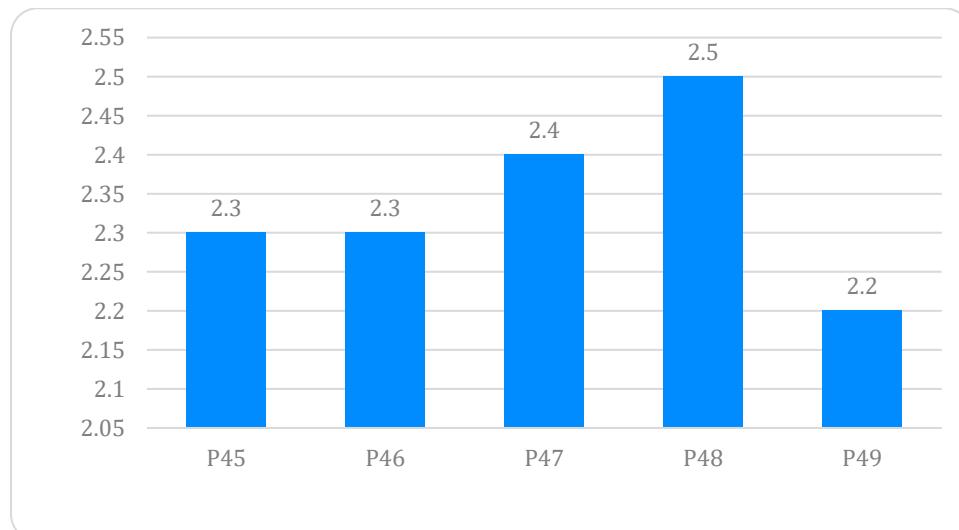
<i>Número</i>	<i>Ítems</i>
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas 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

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 45, 49.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

### **Figura 8**

*Resultado de la Dimensión Conflicto*



En la dimensión de Conflicto, la afirmación con mayor puntuación fue “Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes”, con un puntaje de 2.5 (Bueno), lo que indica que, si bien existe cierta apertura al diálogo y a la expresión de opiniones contrarias, los colaboradores perciben limitaciones al momento de expresar libremente sus puntos de vista. Por otro lado, la afirmación con menor puntuación fue “Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible”, con un promedio de 2.2 (Regular). Este resultado indica que los colaboradores perciben que la organización prioriza la rapidez y la facilidad en la toma de decisiones por encima de la calidad o el análisis profundo.

### **Resultados de la dimensión Identidad**

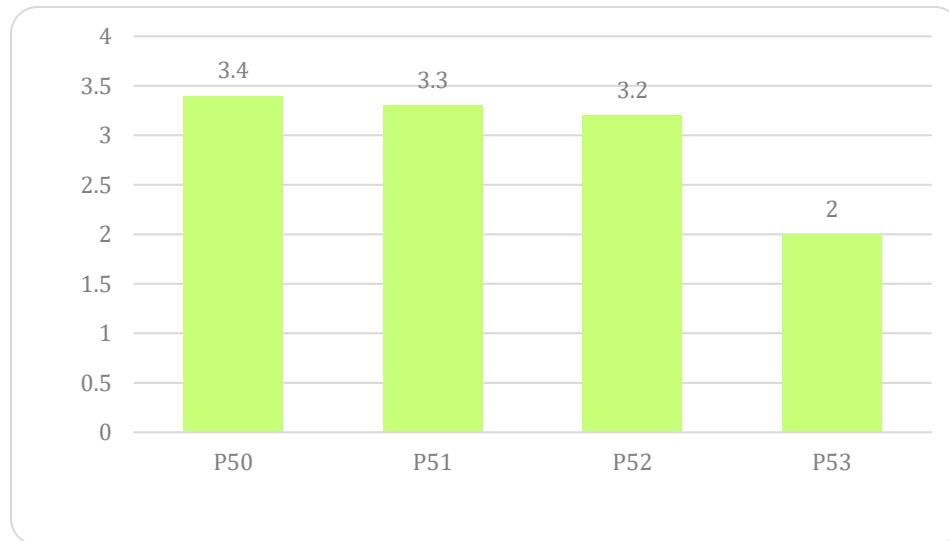
**Tabla 14.**

*Ítems de la Dimensión Identidad*

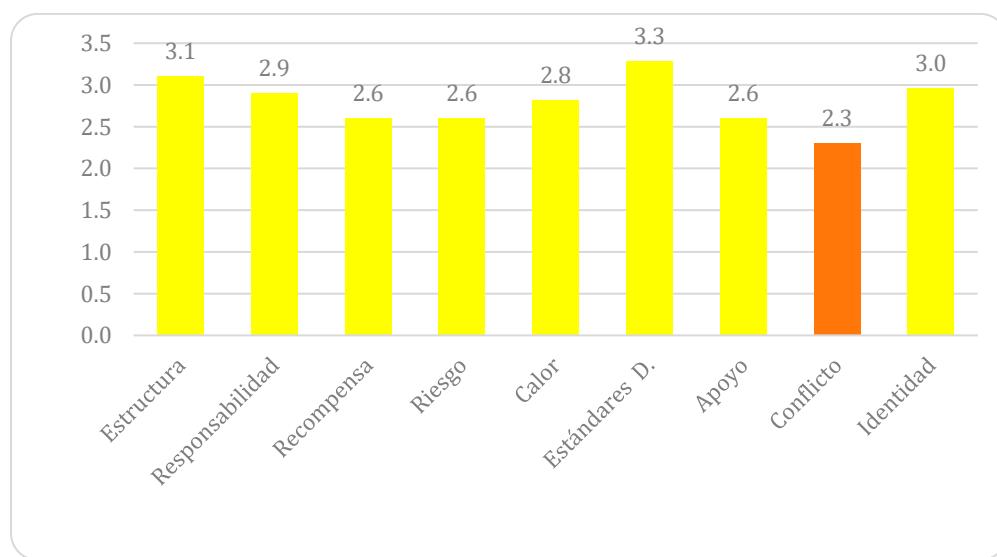
<i>Número</i>	<i>Ítems</i>
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses

Nota: Las preguntas correspondientes a los ítems negativos son los números: 53.

Fuente: Basado en cuestionario Litwin & Stringer (1968), actualizado Echezuria y Rivas 2001

**Figura 9***Resultado de la Dimensión Identidad*

En la dimensión de Identidad, la afirmación con mayor puntuación fue “La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización”, con un promedio de 3.4 (Bueno), lo que indica que los trabajadores experimentan una conexión emocional favorable con la empresa. Sin embargo, la afirmación con menor puntuación fue “En esta organización cada uno se preocupa de sus propios intereses”, con un puntaje de 2.0 (Regular), lo que indica que los colaboradores perciben una cultura individualista dentro de la organización.

**Figura 10***Resultados Globales*

Con base en los resultados obtenidos en las nueve dimensiones evaluadas, el diagnóstico global del clima laboral revela una percepción positiva por parte de los colaboradores. El resultado global fue de 2.8, lo cual, según la escala establecida, corresponde a una valoración “buena”, lo que significa que el entorno organizacional es funcional y positivo, aunque aún presenta oportunidades de mejora.

Las dimensiones con mayor puntuación fueron Estándares de Desempeño (3.3), Estructura (3.1) e Identidad (3.0). Estos resultados reflejan que los colaboradores tienen claras las normas y niveles de rendimiento que deben alcanzar en su trabajo, reconocen claramente la estructura organizativa y manifiestan un fuerte sentido de pertenencia.

En un nivel ligeramente inferior, pero dentro del mismo rango de valoración “bueno”, se ubican las dimensiones de Responsabilidad (2.9), Calor (2.8), Recompensa (2.6), Riesgo (2.6) y Apoyo (2.6). Estas dimensiones reflejan percepciones moderadamente favorables en cuanto a la autonomía, las relaciones humanas, el reconocimiento, la apertura al cambio y el respaldo entre compañeros.

La dimensión con menor calificación fue Conflicto (2.3), la única que se encuentra en el rango “regular” (1.5 a 2.4), lo cual señala una debilidad en cuanto a la gestión de diferencias y desacuerdos. A partir de los resultados obtenidos, se recomienda elaborar un plan de reforzamiento para aquellas dimensiones que se encuentren en los rangos de “bueno” o “excelente”, con el objetivo de consolidar y fortalecer las prácticas positivas identificadas. De igual forma, es necesario diseñar e implementar un plan de acción específico para las dimensiones que se ubican en los niveles de “regular” o “malo”, con el fin de corregir las debilidades detectadas y mejorar las condiciones del clima laboral.

## Capítulo 4

### **Plan de Acción**

A continuación, se presenta el plan de acción basado en las calificaciones obtenidas en las diferentes dimensiones evaluadas. Se elaboró un plan de mejora para aquellas dimensiones que se encuentran en los rangos "regular" y "malo", y un plan de reforzamiento para las dimensiones calificadas como "bueno" y "excelente". Todo esto se desarrolló con base en un criterio de calificación previamente establecido.

**Tabla 15.**

*Parámetros de evaluación*

**Tabla de Valoración**

<b>Escala</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Propuestas de acción</b>
De 1 a 1.4		Malo	Plan de mejora
De 1.5 a 2.4		Regular	Plan de mejora
De 2.5 a 3.4		Conflicto Estructura, Calor, Riesgo, Recompensa,	Plan de reforzamiento
		Bueno Responsabilidad, Apoyo, Identidad, Estándares de Desempeño.	
De 3.5 a 4		Excelente	Plan de reforzamiento

## Propuesta de Plan de Acción

**Tabla 16.**

*Plan de reforzamiento*

Dimensión	Concepto	Objetivo	Acciones	Plazo	Responsables	Medio de verificación
<b>Estructura</b>	Claridad en la organización, jerarquías, funciones y procesos.	Optimizar la comprensión de trámites y procesos.	- Difusión visual y digital del manual de procesos actualizados - Digitalizar los procesos que aún se hacen en papel mediante formularios electrónicos.	Corto	Gerencia, Talento Humano, Líderes de procesos, Sistemas	- Encuesta corta para verificar que los trabajadores conozcan los procesos actualizados. - Comparativo de la cantidad de trámites antes y después de la digitalización.
<b>Responsabilidad</b>	Grado en que se asumen tareas y compromisos laborales de manera independiente.	Reafirmar la cultura de responsabilidad.	- Tareas con indicadores - Reconocimientos por responsabilidad.	Corto	Supervisores, Talento Humano, jefes de área.	Cumplimiento de indicadores, registros de reconocimiento.
<b>Recompensa</b>	Percepción de justicia y oportunidad en reconocimientos.	Potenciar la motivación mediante recompensas justas.	- Revisión de equidad en incentivos - Diseñar e implementar un sistema de reconocimientos no monetarios.	Mediano	Gerencia, Talento Humano, jefes de área	- Registros de premiación, encuestas de percepción sobre los reconocimientos. - Encuesta de clima.

<b>Riesgo</b>	Grado de apertura al cambio y toma de decisiones.	Estimular la innovación y decisión segura.	- Espacios para ideas innovadoras - Retroalimentación sin penalización al error	Mediano	Jefes de área, Talento Humano	-Cantidad de ideas propuestas, reportes de mejora.  -Encuestas de clima.
<b>Calor</b>	Cordialidad, respeto y armonía en las relaciones laborales.	Mantener el buen ambiente interpersonal.	- Jornadas de bienestar emocional. - Actividades lúdicas internas.	Mediano	Talento Humano	Registro de asistencia, encuestas de clima.
<b>Estándares de Desempeño</b>	Claridad y exigencia en las metas y criterios de desempeño.	Consolidar una cultura de mejora continua.	- Establecer metas claras y medibles por equipo - Retroalimentación continua sobre desempeño individual y grupal.	Corto	Jefes de área, Talento Humano	- Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.
<b>Apoyo</b>	Percepción sobre el respaldo emocional y profesional recibido.	Fortalecer la cooperación y el apoyo mutuo.	- Programas de mentoría interna. - Círculos de apoyo liderados por compañeros.	Mediano	Talento Humano, jefes de áreas	- Encuestas de satisfacción, participación en mentorías.

<b>Identidad</b>	Sentido de pertenencia e identificación con la organización.	Reforzar el compromiso y orgullo institucional.	- Campañas de identidad corporativa.	Mediano	Marketing, Talento Humano	- Participación en actividades, encuestas de compromiso.
------------------	--	---	--------------------------------------	---------	---------------------------	--

---

### Propuesta de plan de acción

**Tabla 17.**

*Plan de mejora*

Dimensión	Concepto	Objetivo	Acciones	Plazo	Responsables	Medio de verificación
<b>Conflictos</b>	Es cómo se expresan y manejan las diferencias de opinión, conflictos o desacuerdos entre los colaboradores.	Reducir conflictos y mejorar la gestión de desacuerdos.	- Talleres de resolución de conflictos. - Protocolos de mediación - Espacios de diálogo entre equipos.	Corto	Talento Humano, jefes de área, Facilitador externo	Observación de mejoras en las relaciones entre colaboradores; reducción de quejas formales o informales registradas por Talento Humano.

## Discusión

Los resultados de la presente investigación evidencian un clima laboral globalmente positivo, con un promedio general de 2.8, correspondiente a una valoración “buena”. Este hallazgo coincide con los estudios previos de Mosquera y Madero (2022) y de Herrera (2023), quienes también reportaron percepciones favorables del clima organizacional en sectores empresariales similares. En todos los casos se observa que, si bien los colaboradores valoran de manera positiva su entorno laboral, persisten áreas críticas que necesitan una atención prioritaria.

En cuanto a las dimensiones mejor valoradas, los tres estudios coinciden en resaltar la Estructura y los Estándares de Desempeño como aspectos establecidos dentro del clima organizacional. En el presente diagnóstico, estas dimensiones alcanzaron puntuaciones de 3.1 y 3.3 respectivamente, resultados consistentes con Mosquera y Madero (2022), quienes también reportaron calificaciones destacadas en Estructura (3.1) y Estándares de Desempeño (3.1). De manera similar, Herrera (2023) obtuvo valores favorables en Estándares (3.2) y Estructura (3.0). Esta tendencia sugiere que las organizaciones logran transmitir con claridad sus normas y expectativas, lo cual refuerza la disciplina y el rendimiento laboral.

Respecto a la Identidad, los resultados de esta investigación (3.0) reflejan un fuerte sentido de pertenencia, lo que coincide con Herrera (2023), quien reportó una de las puntuaciones más altas en esta dimensión (3.5). Esto indica que los colaboradores, en general, se identifican con la misión y valores institucionales, lo cual fortalece la cohesión interna.

Sin embargo, al igual que en los antecedentes, algunas dimensiones obtuvieron calificaciones moderadas o desfavorables. En el presente estudio, Responsabilidad alcanzó

2.9, un resultado semejante al de Herrera (2023), quien reportó esta dimensión como desfavorable (2.8). Estos hallazgos evidencian que en distintos sectores aún se perciben limitaciones en la autonomía de los trabajadores y en la capacidad de tomar decisiones de manera independiente.

Por otro lado, las dimensiones de Apoyo, Recompensa y Riesgo (todas con 2.6 en la presente investigación) también presentaron valores bajos, lo cual guarda similitud con los resultados de Mosquera y Madero (2022), quienes identificaron estas mismas dimensiones como las menos favorables (entre 2.6 y 2.7). No obstante, Herrera (2023) obtuvo calificaciones mínimas en Riesgo (2.9), lo que evidencia que, en diferentes organizaciones, persiste la necesidad de fortalecer la apertura al cambio, la retroalimentación efectiva y el reconocimiento de logros.

Finalmente, una diferencia relevante entre la presente investigación y los otros estudios radica en la dimensión de Conflicto, que en esta investigación obtuvo una puntuación de 2.3, ubicándose en el rango “regular” y siendo el puntaje más bajo. Aunque Mosquera y Madero (2022) y Herrera (2023) reportaron valores moderados en este aspecto (2.7 y 3.0 respectivamente), en este caso el resultado revela una problemática más acentuada en cuanto a la gestión de desacuerdos y diferencias entre colaboradores. Esto constituye un hallazgo crítico que amerita un plan de acción específico orientado a mejorar los mecanismos de resolución de conflictos y la comunicación.

En resumen, los resultados coinciden con los estudios previos en cuanto a la valoración positiva del clima laboral y a la identificación de dimensiones fuertes como Estructura, Estándares de Desempeño e Identidad. No obstante, también se confirma la necesidad de fortalecer dimensiones relacionadas con la autonomía, la innovación, el

reconocimiento y, de manera particular en este caso, la gestión del conflicto, lo que constituye la principal debilidad identificada en esta investigación.

## Conclusiones

El presente estudio evidenció que el clima organizacional es un componente esencial para el fortalecimiento de la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo cual repercute directamente en la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. Evaluar el ambiente de trabajo permitió reconocer que la percepción de los trabajadores no solo refleja su bienestar individual, sino también la manera en que se consolidan las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

A través de una metodología cuantitativa, de diseño transversal y aplicando el cuestionario de Litwin y Stringer, se logró obtener una visión integral del estado actual del clima laboral en la hostería. El análisis de las nueve dimensiones evaluadas permitió identificar tanto las fortalezas como las debilidades del entorno organizacional, revelando un resultado global positivo, aunque con áreas que requieren una intervención prioritaria. La dimensión de Conflicto fue la más crítica, lo que demuestra la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la comunicación, el diálogo y la gestión adecuada de las diferencias. Por su parte, dimensiones como Estándares de Desempeño, Estructura e Identidad alcanzaron resultados favorables, reflejando claridad en los procesos, orgullo institucional y compromiso con el desempeño.

Estos hallazgos confirman la importancia de realizar diagnósticos periódicos, pues proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano. Asimismo, refuerzan la necesidad de aplicar planes de mejora y de reforzamiento que permitan mejorar las debilidades detectadas y consolidar las fortalezas existentes, de modo que se genere un ambiente de trabajo más saludable, colaborativo y productivo.

En definitiva, este estudio no solo contribuye al conocimiento académico sobre el clima organizacional en el sector hotelero, sino que también ofrece una guía práctica para la hostería analizada, orientándola hacia la construcción de un entorno laboral que potencie el bienestar de los colaboradores y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

## Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que contribuirán significativamente a mejorar y fortalecer dichos resultados.

En primer lugar, dado que la mayoría de las dimensiones se encuentran en un rango de valoración “bueno”, se recomienda continuar con el plan de reforzamiento propuesto, cuyo objetivo es consolidar y potenciar aquellas prácticas organizacionales que ya generan efectos favorables en los colaboradores, como la claridad en los estándares de desempeño, la estructura organizativa y el sentido de identidad. Mantener y fortalecer estos aspectos permitirá que los niveles de satisfacción y compromiso laboral se sostengan en el tiempo y se conviertan en un pilar de la cultura organizacional.

Por otra parte, se destaca la importancia de ejecutar el plan de mejora diseñado para la dimensión de Conflicto, la cual obtuvo una calificación “regular”. El fortalecimiento de esta dimensión requiere intervenciones específicas orientadas a la prevención y gestión constructiva de desacuerdos, fomentando espacios de diálogo, mediación y comunicación efectiva. De este modo, se contribuirá a reducir tensiones, mejorar la cohesión entre los equipos de trabajo y promover un entorno laboral más colaborativo.

Finalmente, se recomienda que tanto el plan de mejora como el de reforzamiento sean acompañados de mecanismos de seguimiento y evaluación periódica, con el fin de medir el impacto real de las intervenciones, identificar avances y realizar ajustes oportunos. La retroalimentación continua permitirá que la organización no solo responda a las necesidades actuales, sino que también se anticipa a posibles desafíos futuros en el clima laboral.

## Referencias

- Álvarez, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1): 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Caballero, D.; & Blanco, A. (2007) Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones. Universidad de Oviedo. *Psicothema* 2007. 19(4): 616-620.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc-Graw-Hill.
- Corral, S., Pereña, J. (2010). Cuestionario de clima laboral. *Manual [Work Climate Questionnaire. Manual]* (2a ed.). Madrid: TEA Ediciones. <https://selcap.cl/wp-content/uploads/2019/11/CLA-Manual-Extracto.pdf>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(Extra 5), 663-677.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- Duarte, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México*. Tesis Doctoral. Doctorado en Administración de Negocios Internacionales. CETYS Universidad, Mexicali, Baja California.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., García Méndez, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59–70.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Echezuria, A., Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. (Tesis de pregrado) Universidad Católica Andrés Bello  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>
- Fiallo, D., Alvarado, P., Soto, S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 13(1), 11.

- Galicia, S., García, M., Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 1(42), 43-61.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Guerrero, J., Puerto, I. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista colombiana de psicología*, (16), 203-234.
- Herrera, J. (2023). *Diagnóstico de clima laboral para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y una propuesta de plan de acción* [Tesis de grado, Universidad del Azuay].  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13749/1/19273.pdf>
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard Business School.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Petroquímico*  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Marvel, M., Rodríguez, C., Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
- Montiel, M. (2021). Aspectos que contribuyen a la mejora del capital humano en las organizaciones. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3*, 8(16), 34-37.
- Mosquera, A., Madero, P. (2022). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de un plan de acción para la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca*

- [Tesis de grado, Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12204>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL – SPC*. Lima, Perú.
- Peña, I.; Hernández, F. (2007). La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review. Actualidad Económica*, 2007: 68-87.
- Picazo, C.; Zornoza, A.; Peiró J. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2): 274-279.
- Pino-Loza, E. D., Granja-Pino, A. C., Niño-Arguelles, Y. L. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 23-38.
- Ramírez, M. R., Abrigo, I. E. (2023). Motivación y clima laboral en el sector de servicio de transporte. *INNOVA Research Journal*, 8(3), 132-151.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.2023.2285>
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimotercera edición. *México: Pearson Educación*.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1.<sup>a</sup> ed.).  
<https://books.google.com.ec/books?id=GgiIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sandoya, K., Sarabia, M. (2024). Gestión administrativa y el clima laboral en la cadena hotelera del Cantón Salinas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1686>

Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.

<https://books.google.com.ec/books?id=2dyNCgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>