



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral de  
una empresa textil**

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

Autora:

**Sofía Monserrath Alvarado Hernández**

Directora:

**Mgt. María Paulina Cueva Espinoza**

**Cuenca - Ecuador**

**2025**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres, Pablo y Verónica, quienes lo son absolutamente todo para mí. Son mi ejemplo de vida y la razón de mis fuerzas. A pesar de la distancia, siempre he sentido su apoyo incondicional y su cariño infinito; gracias por enseñarme con su ejemplo a nunca rendirme y por acompañarme en cada paso de este camino, aún cuando no podían estar físicamente cerca. A mi hermana Romina, la mejor hermana que la vida pudo regalarme, mi confidente, mi amiga y mi persona favorita. Gracias por animarme cuando lo necesité y por recordarme siempre que nunca estoy sola. A toda mi familia, gracias por rodearme siempre de amor y hacerme sentir afortunada de pertenecer a ustedes.

## Agradecimiento

No puedo comenzar sin agradecer primero a Dios, por iluminar mi camino y darme fe y esperanza en cada paso de mi vida. Es esa guía y ese apoyo divino lo que me ha permitido avanzar y enfrentar los desafíos, siguiendo este mismo espíritu de gratitud, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo. Gracias por estar siempre para mí, por animarme en los momentos más difíciles y por darme la confianza que necesitaba para seguir adelante. Su apoyo, sus consejos y su cariño me acompañaron en cada paso de este proceso. Todo lo que he logrado también es gracias a ustedes, porque nunca dejaron de creer en mí. Con todo mi corazón, les agradezco por ser mi mayor fuerza y mi mayor motivación.

Extiendo mi gratitud a mis amistades, tanto a quienes me han acompañado desde mis años de colegio como a las que encontré en la universidad. Entre ellas nacieron personas y lazos que hicieron este recorrido más especial, llenándolo de risas, apoyo y recuerdos inolvidables.

También quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi tutora, Mgt. Paulina Cueva, por su paciencia, orientación y apoyo constante, que fueron esenciales para culminar esta tesis. Agradezco igualmente a la empresa donde realicé mi investigación por su apertura y las facilidades brindadas, así como a la Universidad y a los docentes, quienes con su dedicación y enseñanza contribuyeron de manera significativa a mi formación profesional.

## Resumen

La investigación analizó la influencia de la cultura organizacional en el clima laboral de una empresa textil de Cuenca, Ecuador, mediante un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional. Se aplicó los instrumentos OCAI de Cameron y Quinn y el cuestionario de Litwin y Stringer a 30 colaboradores. Los resultados mostraron una cultura predominante jerárquica, orientada al control y la estabilidad, mientras que los trabajadores manifestaron preferencia por una cultura tipo clan, basada en la confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia. El clima laboral se percibió favorable, con fortalezas en estructura, apoyo e identidad, aunque con debilidades en recompensa, conflicto y responsabilidad. La prueba de chi-cuadrado evidenció ausencia de relación estadísticamente significativa entre cultura y clima, lo que sugiere que el ambiente laboral positivo no depende únicamente del tipo de cultura, sino también del liderazgo, la comunicación y la gestión humana. Se concluye que fortalecer estos aspectos permitirá avanzar hacia una cultura más participativa y humana.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, clima laboral, cultura clan, jerarquía, empresa textil.

## Abstract

The research analyzed the influence of organizational culture on the work environment of a textile company in Cuenca, Ecuador, using a quantitative approach and a correlational design. Cameron and Quinn's OCAI instruments and Litwin and Stringer's questionnaire were administered to 30 employees. The results showed a predominantly hierarchical culture, oriented towards control and stability, while the workers expressed a preference for a clan-type culture, based on trust, collaboration, and a sense of belonging. The work climate was perceived as favorable, with strengths in structure, support, and identity, although with weaknesses in reward, conflict, and responsibility. The chi-square test showed no statistically significant relationship between culture and climate, suggesting that a positive work environment does not depend solely on the type of culture, but also on leadership, communication, and human management. It is concluded that strengthening these aspects will allow progress toward a more participatory and humane culture.

**Keywords:** Organizational culture, work climate, clan culture, hierarchy, textile company.

## Tabla de Contenido

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1. Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
Cultura Organizacional .....	11
Definición de la Cultura Organizacional.....	11
Importancia de la Cultura Organizacional .....	12
Modelos de Cultura Organizacional .....	14
Modelo de Niveles de Cultura de Shein.....	16
Modelo de Cultura Organizacional de Denison.....	17
Clima Organizacional .....	19
Definición del Clima Organizacional .....	19
Importancia de Clima Organizacional .....	21
Dimensiones del Clima Organizacional.....	22
Estado del Arte.....	24
<b>Capítulo 2. Metodología .....</b>	<b>27</b>
Población y Muestra .....	27
Lugar de Investigación.....	28
Criterios de Inclusión y Exclusión .....	28
Instrumentos Aplicados .....	28
OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument.....	28
Cuestionario de Litwin y Stringer.....	30
Procedimientos.....	32
Consideraciones éticas .....	33
Análisis de Datos .....	34
<b>Capítulo 3. Resultados.....</b>	<b>35</b>

<b>Discusión .....</b>	<b>46</b>
Plan de Mejora .....	48
<b>Conclusión .....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
Anexo 1. Consentimiento Informado.....	63
Anexo 2. Cuestionario de diagnóstico de Cultura Organizacional .....	66
Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer .....	68

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estructura del instrumento de Litwin y Stringer .....	32
<b>Tabla 2.</b> Análisis descriptivo de la variable edad .....	35
<b>Tabla 3.</b> Análisis de frecuencias de la variable sexo .....	35
<b>Tabla 4.</b> Análisis de frecuencias de la variable cargo.....	36
<b>Tabla 5.</b> Análisis descriptivo de la variable antigüedad en años .....	36
<b>Tabla 6.</b> Tabla de resultados actual.....	37
<b>Tabla 7.</b> Tabla de resultados preferida.....	38
<b>Tabla 8.</b> Tabla de promedios .....	38
<b>Tabla 9.</b> Cuadro de ponderación para interpretación del clima laboral .....	40
<b>Tabla 10.</b> Puntajes de la dimensión estructura .....	40
<b>Tabla 11.</b> Puntajes de la dimensión responsabilidad .....	41
<b>Tabla 12.</b> Puntajes de la dimensión recompensa .....	41
<b>Tabla 13.</b> Puntajes de la dimensión riesgo .....	42
<b>Tabla 14.</b> Puntajes de la dimensión calor .....	42
<b>Tabla 15.</b> Tabulación de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño .....	43
<b>Tabla 16.</b> Puntajes de la dimensión apoyo .....	43
<b>Tabla 17.</b> Puntajes de la dimensión conflicto .....	43
<b>Tabla 18.</b> Puntajes de la dimensión identidad .....	44
<b>Tabla 19.</b> Puntajes globales .....	44
<b>Tabla 20.</b> Correlación de Pearson entre la cultura y el clima organizacional.....	45
<b>Tabla 21.</b> Análisis de la prueba de chi-cuadrado entre la cultura y el clima organizacional.....	45

## Introducción

Las organizaciones, más allá de su estructura formal, están conformadas por dinámicas humanas complejas que influyen directamente en su funcionamiento y resultados. Entre los elementos que configuran estas dinámicas, la cultura organizacional y el clima laboral ocupan un lugar central, ya que determinan no solo cómo se trabaja, sino también cómo se convive dentro del entorno laboral. En este sentido, comprender la interacción entre estos dos factores se vuelve esencial para promover entornos saludables, productivos y sostenibles.

La cultura organizacional actúa como un sistema de significados compartidos que orienta el comportamiento de los miembros de una institución. Esta cultura, aunque muchas veces implícita, moldea las relaciones, las decisiones y la forma en que se enfrentan los desafíos. Por otro lado, el clima laboral representa la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo, influyendo en su motivación, compromiso y bienestar general.

En el caso de las empresas del sector textil, donde la coordinación, la eficiencia y el trabajo en equipo son fundamentales, la alineación entre cultura y clima puede marcar la diferencia entre una organización funcional y una disfuncional. Sin embargo, en muchos contextos, estas dimensiones no son gestionadas de manera consciente, lo que puede generar tensiones internas, desmotivación y baja productividad.

Esta investigación surge de la necesidad de diagnosticar y comprender cómo la cultura organizacional influye en el clima laboral dentro de una empresa textil de Cuenca, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que favorezcan tanto el desarrollo humano como el desempeño institucional. A través de un enfoque cuantitativo, se busca generar información útil que oriente la toma de decisiones estratégicas y contribuya a fortalecer la cohesión interna, la satisfacción del personal y la efectividad organizacional.

En conclusión, los hallazgos de la investigación evidencian que la empresa estudiada mantiene una cultura organizacional de tipo jerárquico, centrada en la estructura y el control,

mientras que sus colaboradores aspiran a una cultura más participativa y colaborativa, propia del modelo clan. El clima laboral refleja percepciones mayormente favorables, con fortalezas en la claridad estructural, el apoyo y la identidad, aunque persisten desafíos vinculados al reconocimiento, la comunicación y las relaciones interpersonales. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de fortalecer una gestión más humana y flexible, orientada a la confianza, la motivación y el bienestar del talento humano como base para el desarrollo institucional.

## Capítulo 1. Marco Teórico

### Cultura Organizacional

#### *Definición de la Cultura Organizacional*

La cultura organizacional constituye un entramado complejo de creencias, valores y símbolos que, aunque operan de manera sutil, ejercen una influencia profunda en el comportamiento de los miembros de una organización. Más allá de ser un mecanismo de control invisible, esta cultura cumple funciones esenciales para la adaptación al entorno, la supervivencia institucional y la transmisión de significados compartidos (Calvo de Mora, 1991). Se manifiesta en aspectos profundos como la historia común, los procesos de consenso y, especialmente, en las relaciones cotidianas entre los integrantes, a través de las cuales se construye una forma particular de interpretar la realidad y se forja una identidad organizacional única.

Uno de los enfoques más influyentes en el estudio de este fenómeno es el de Schein (1992), quien define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo desarrolla con el tiempo al enfrentar desafíos relacionados con la adaptación externa y la integración interna. Estos supuestos, al demostrarse eficaces, se consolidan como verdades implícitas que orientan la forma en que los miembros perciben, piensan y actúan dentro de la organización.

Desde una perspectiva complementaria, Chiavenato (1993) describe la cultura organizacional como un modo de vida compartido, compuesto por un sistema de creencias, expectativas, valores y formas de interacción que caracterizan a cada organización. Desde esta perspectiva, la cultura no solo moldea las relaciones internas y los procesos de toma de decisiones, sino que también influye en la manera en que se enfrentan los desafíos del entorno. Al tratarse de sistemas humanos complejos, cada organización desarrolla una cultura

única que debe ser comprendida y gestionada de forma continua, ya que constituye la base de su identidad y funcionamiento.

Autores más recientes, como Mendoza et al. (2021), destacan que la cultura organizacional no solo moldea el comportamiento interno, sino que también actúa como un recurso estratégico que incide directamente en la gestión empresarial, especialmente en contextos de cambio e incertidumbre. En esta línea, Rincón y Aldana (2020) subrayan que la cultura puede facilitar o dificultar la implementación de sistemas de gestión, por lo que debe ser gestionada de manera consciente para alinear los valores organizacionales con los objetivos estratégicos.

Desde una perspectiva latinoamericana, Yopan et al. (2020) proponen una visión más compleja y contextualizada de la cultura organizacional, entendida como un fenómeno dinámico influido por factores históricos, sociales y simbólicos. Esta visión reconoce que la cultura no es estática ni homogénea, sino que se construye y reconstruye constantemente a través de las prácticas cotidianas, los discursos institucionales y las relaciones de poder.

En conjunto, estas definiciones y enfoques permiten comprender la cultura organizacional como un sistema vivo que da forma a la identidad institucional, orienta el comportamiento colectivo y actúa como un factor clave en la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones.

### ***Importancia de la Cultura Organizacional***

Las organizaciones tienen como objetivo fundamental la supervivencia, es decir atravesar los ciclos de vida e ir creciendo, se ha definido que las empresas tienen personalidad, necesidades y un carácter, y son consideradas pequeñas sociedades que tienen sus procesos, normas y su propia historia, todos estos factores están directamente relacionados con la cultura (González y Parra, 2008).

En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un componente esencial para el funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas. Esta influye directamente en el comportamiento de los colaboradores, en la cohesión interna y en la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Se expresa mediante un conjunto de valores, creencias, símbolos, prácticas y normas compartidas que orientan la conducta dentro de la organización (Robbins et al., 2013). Dependiendo de su alineación con los objetivos estratégicos, la cultura puede representar una fortaleza que impulse el desempeño o una debilidad que obstaculice el progreso.

Cuando los valores organizacionales son ampliamente compartidos y aceptados por sus miembros, la cultura se fortalece, incrementando su influencia sobre el comportamiento individual y colectivo. Una cultura sólida fomenta el compromiso, la innovación y la eficiencia, mientras que una cultura débil puede generar desmotivación, alta rotación de personal y resistencia al cambio. Por ello, comprender, diagnosticar y fortalecer la cultura organizacional no solo es una tarea estratégica, sino una condición clave para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Además de los elementos previamente expuestos, es fundamental considerar que cuando la cultura organizacional no está alineada con los valores, objetivos y estrategias de la empresa, pueden surgir conflictos internos y barreras para el desarrollo. La falta de cohesión entre los miembros, producto de valores no compartidos, puede debilitar la colaboración y afectar negativamente el desempeño organizacional. Asimismo, una cultura rígida o resistente al cambio limita la capacidad de adaptación en entornos dinámicos, dificultando la innovación y la respuesta oportuna ante nuevas oportunidades o desafíos. Esta resistencia suele estar asociada a prácticas arraigadas y al temor a lo desconocido, lo que restringe la evolución institucional (Vásquez et al., 2023).

Otro aspecto contemporáneo que merece atención es la diversidad generacional en el entorno laboral. La coexistencia de distintas generaciones puede generar tensiones debido a diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo. Gestionar esta diversidad y promover una cultura inclusiva representa un reto clave para las organizaciones modernas, especialmente en el sector de servicios, donde la interacción humana es constante y determinante para el éxito.

### ***Modelos de Cultura Organizacional***

El modelo de dimensiones culturales propuesto por Geert Hofstede ha sido ampliamente reconocido como una herramienta clave para comprender cómo los valores culturales influyen en los comportamientos humanos dentro de distintos contextos. Según Hofstede (1980), citado por Tarapuez (2022), los marcos culturales compartidos dentro de una sociedad afectan directamente la manera en que las personas interpretan su entorno, interactúan en espacios organizacionales y toman decisiones. Estos patrones culturales ofrecen una base sólida para analizar comportamientos colectivos desde una perspectiva estructurada y comparativa:

#### **Distancia al Poder.**

Mide el grado en que los miembros de una sociedad aceptan la distribución desigual del poder. En culturas con baja distancia al poder, se promueve la igualdad y la participación, lo que puede favorecer la autonomía y la toma de decisiones descentralizadas.

#### **Individualismo vs. Colectivismo.**

Evalúa si las personas se identifican como individuos autónomos o como parte de un grupo. El individualismo se asocia con mayor iniciativa personal, independencia y disposición a asumir riesgos, mientras que el colectivismo prioriza la cohesión grupal y la lealtad.

#### **Masculinidad vs. Feminidad.**

Se refiere a la preferencia cultural por valores como la competitividad, el logro y el

éxito (masculinidad), frente a la cooperación, la modestia y la calidad de vida (feminidad).

Estas orientaciones influyen en las metas personales y sociales de los individuos.

### **Evasión de la Incertidumbre.**

Refleja el nivel de tolerancia frente a la ambigüedad y el riesgo. Las culturas con alta evasión tienden a evitar lo incierto mediante reglas estrictas y estructuras claras, mientras que aquellas con baja evasión son más abiertas a la innovación y al cambio.

### **Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo.**

Indica si una sociedad valora más la planificación futura, la perseverancia y el ahorro (largo plazo), o el respeto por la tradición y los resultados inmediatos (corto plazo). Esta dimensión influye en la forma en que se proyectan los objetivos y se gestionan los recursos.

El estudio realizado por Tarapuez (2022) tuvo como objetivo analizar la relación entre estas dimensiones culturales y ciertos comportamientos sociales en estudiantes universitarios del departamento del Quindío, Colombia. A través de un enfoque cuantitativo, se identificó que los valores culturales influyen significativamente en la forma en que los individuos perciben su entorno, toman decisiones y se relacionan con los demás. En particular, se observó que el individualismo, una menor evasión de la incertidumbre y una orientación a largo plazo están asociados con actitudes más proactivas y abiertas al cambio.

En este sentido, el modelo de Hofstede se presenta como una herramienta esencial para comprender la complejidad de la diversidad cultural en contextos sociales y educativos. Su enfoque estructurado y comparativo permite visibilizar las diferencias culturales tanto entre países como dentro de una misma región. Esto resulta valioso en América Latina, donde coexisten múltiples identidades, tradiciones y formas de pensar. Aplicar este modelo en investigaciones sociales permite enriquecer el análisis de las dinámicas culturales y los comportamientos colectivos en entornos diversos.

### ***Modelo de Niveles de Cultura de Shein***

Según el modelo de Schein citado por Valdez et al. (2017), la cultura organizacional se estructura en tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos subyacentes, siendo estos últimos fundamentales para interpretar correctamente los otros dos niveles:

#### **Artefactos Visibles.**

Elementos visibles de la cultura, como el entorno físico, los símbolos, el lenguaje y las prácticas. Aunque observables, requieren interpretación para comprender su significado profundo.

#### **Valores adoptados.**

Principios y normas que orientan el comportamiento organizacional. Reflejan lo que se considera importante, aunque no siempre coinciden con la práctica real.

#### **Supuestos básicos.**

Creencias inconscientes, compartidas y profundamente arraigadas que constituyen el núcleo de la cultura. Son difíciles de modificar, pero determinan el sentido de los otros niveles.

Comprender estos niveles resulta esencial para analizar con profundidad las dinámicas internas que configuran el comportamiento colectivo dentro de una organización. Cada nivel proporciona elementos clave para interpretar cómo se construyen los significados compartidos, cómo se legitiman las decisiones y cómo se reproducen los patrones de conducta. Esta comprensión integral permite no solo identificar las expresiones culturales existentes, sino también intervenir de manera estratégica en procesos de transformación institucional. Ignorar estos niveles puede conducir a intervenciones superficiales, centradas únicamente en aspectos visibles, sin modificar las creencias profundas que realmente sostienen la cultura.

### ***Modelo de Cultura Organizacional de Denison***

En este contexto, el modelo desarrollado por Daniel R. Denison ofrece un marco analítico que permite evaluar la cultura organizacional a partir de cuatro áreas fundamentales: (Cancino y Mellado, 2024)

#### **Involucramiento.**

Refleja el compromiso activo de las personas con su organización. Cuando los equipos se sienten empoderados y participan en la toma de decisiones, se fortalece el sentido de pertenencia. Este tipo de entorno suele ser más común en estructuras organizativas menos complejas, donde la comunicación es más directa y la participación más accesible.

#### **Consistencia.**

Se manifiesta en la existencia de valores compartidos, normas claras y prácticas que promueven la integración. Una organización coherente internamente tiende a ser más estable y predecible, lo que facilita la coordinación y el trabajo conjunto. Este rasgo es más evidente en contextos donde la cobertura institucional es limitada y los procesos están más estandarizados.

#### **Adaptabilidad.**

Representa la capacidad de responder a los cambios del entorno, innovar y aprender de manera continua. Aunque se espera que las organizaciones más grandes y expuestas a entornos dinámicos sean más adaptables, la complejidad estructural puede dificultar la agilidad necesaria para implementar cambios efectivos.

#### **Misión.**

Hace referencia a la claridad en la dirección estratégica, los objetivos institucionales y el propósito colectivo. Cuando existe una visión compartida, las decisiones se alinean con

metas comunes. Este enfoque suele estar más presente en organizaciones más pequeñas, donde la comunicación de la misión es más directa y comprensible para todos los niveles.

### **Ejes del Modelo.**

#### ***Foco Interno vs. Externo.***

- El enfoque hacia lo interno se centra en fortalecer la cohesión, la participación del personal y la alineación de valores. Esto permite consolidar una identidad organizacional sólida.
- El enfoque hacia lo externo implica una orientación estratégica hacia el entorno, los usuarios y los desafíos del contexto. Requiere apertura al cambio y una visión clara del futuro.

#### ***Estabilidad vs. Flexibilidad.***

- La estabilidad se apoya en estructuras claras, normas compartidas y una dirección bien definida. Favorece el orden y la previsibilidad, especialmente en entornos menos complejos.
- La flexibilidad se relaciona con la capacidad de innovar, adaptarse y aprender. Aunque es esencial en contextos cambiantes, mantenerla requiere una cultura organizacional que respalde la descentralización y la toma de decisiones ágil.

Este enfoque fue aplicado por Cancino y Mellado (2024) en centros públicos de salud en Chile, con el propósito de examinar cómo las características estructurales particularmente el nivel de complejidad y cobertura influyen en la manifestación de la cultura organizacional. A través del modelo de Denison, se logró identificar patrones culturales diferenciados entre instituciones de distinta escala, lo que permitió establecer relaciones significativas entre la estructura organizativa y la fortaleza de los componentes culturales.

Los hallazgos revelaron que las organizaciones con menor complejidad presentan niveles más altos en aspectos como el involucramiento del personal, la coherencia interna, la

capacidad de adaptación y la claridad en la misión institucional. Esto sugiere que estructuras más simples, al facilitar la comunicación, la participación y la alineación de objetivos, crean condiciones más propicias para el desarrollo de una cultura organizacional sólida, cohesionada y orientada al logro.

En contraste, las instituciones de mayor complejidad enfrentan mayores desafíos para mantener niveles culturales elevados, debido a la fragmentación de procesos, la dispersión de equipos y la dificultad para consolidar una visión compartida. Estos resultados refuerzan la utilidad del modelo de Denison como herramienta diagnóstica y estratégica para orientar procesos de mejora organizacional en función de las características estructurales de cada institución.

## **Clima Organizacional**

### ***Definición del Clima Organizacional***

El clima organizacional se entiende como una cualidad del entorno interno de una organización, percibida por sus miembros y que influye en su comportamiento. Desde una perspectiva estructural, Likert y Gibson (1986) lo describen como una característica relativamente estable del ambiente interno, evaluable mediante atributos como los valores, normas y estilos de liderazgo. Esta visión resalta cómo el clima condiciona la forma en que las personas interactúan y se comprometen con los objetivos organizacionales.

Otros autores han enriquecido el término incorporando dimensiones más humanas y emocionales. Por ejemplo, Chiavenato (2003) considera el clima organizacional como una propiedad del ambiente interno que influye directamente en la motivación y el comportamiento de los empleados. Este enfoque destaca la importancia del entorno interpersonal y emocional en la vida organizacional.

Siguiendo esta línea de pensamiento, García (2003) introduce un enfoque centrado en las percepciones individuales, definiendo el clima organizacional como el conjunto de juicios

que los individuos elaboran sobre su entorno laboral, basados en factores como la autonomía, la estructura organizativa, las recompensas, el apoyo, la cordialidad y la apertura. Estas percepciones configuran una imagen global de la organización que impacta en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.

Desde un enfoque más contextual, el concepto de clima organizacional también se puede entender desde la sociología, particularmente desde la teoría de las relaciones humanas. Esta corriente enfatiza la importancia del individuo en el trabajo y su integración en un sistema social. Bajo este enfoque, el clima refleja las interacciones sociales dentro de la organización, influenciadas por valores, actitudes, creencias y condiciones internas, permitiendo detectar oportunidades de mejora a partir de la experiencia vivida por los colaboradores.

Con el avance de las investigaciones, se han desarrollado enfoques que vinculan directamente el clima organizacional con la motivación y el comportamiento laboral. Pedraza et al. (2018) destacan que este clima está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados, mientras que Ortiz (2019) subraya que refleja los valores y creencias que influyen en el comportamiento laboral. Ambas perspectivas coinciden en que el clima no solo afecta el estado emocional de los trabajadores, sino que también condiciona su desempeño y compromiso con la organización.

Finalmente, Mendoza et al. (2022) proponen una visión centrada en el componente emocional y relacional del clima organizacional, definiéndolo como la atmósfera emocional generada por las interacciones cotidianas, las normas implícitas y las expectativas compartidas dentro de la organización. Esta definición subraya su impacto en la dinámica interna institucional.

En conjunto, estos enfoques coinciden en que el clima organizacional es una variable clave para comprender el comportamiento humano en el trabajo. Su análisis permite

identificar fortalezas y debilidades en la gestión interna, y ofrece una base para implementar estrategias que mejoren el bienestar de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Para comprender el clima organizacional de manera integral, es necesario examinar el comportamiento de las personas, la estructura institucional y los procesos internos. Se entiende como la percepción que tienen los empleados sobre aspectos estructurales (como procedimientos y procesos), las relaciones interpersonales y el entorno físico de trabajo. Tales impresiones subjetivas influyen directamente en sus actitudes y comportamientos, afectando positiva o negativamente su desempeño y el de la organización.

Considerando lo expuesto, el estudio del clima organizacional se presenta como una herramienta estratégica para comprender las dinámicas internas de una institución desde la perspectiva de quienes la integran. Analizar cómo los colaboradores perciben su entorno laboral permite detectar áreas críticas y orientar intervenciones que promuevan un ambiente más saludable, productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

### ***Importancia de Clima Organizacional***

El clima organizacional constituye un elemento clave en la dinámica interna de cualquier institución, ya que influye directamente en la forma en que los colaboradores perciben su entorno laboral. Según Bermejo et al. (2022), el clima organizacional es “el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla”. Esta percepción no solo condiciona la actitud y el comportamiento de los empleados, sino que también impacta en su motivación, compromiso y bienestar general.

Un clima organizacional positivo favorece la comunicación, la cooperación y el sentido de pertenencia, lo que se traduce en un mayor rendimiento individual y colectivo. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación, conflictos interpersonales y

altos niveles de rotación de personal. Por ello, comprender y evaluar el clima organizacional permite a las empresas identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo humano y organizacional.

También se destaca la importancia de variables como la comunicación organizacional, el liderazgo, el reconocimiento, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales. Una comunicación clara y abierta fortalece la confianza y la coordinación entre los miembros de la organización. Asimismo, el estilo de liderazgo influye directamente en la percepción del clima: los líderes participativos y empáticos tienden a generar ambientes más positivos.

Otro aspecto relevante es el reconocimiento al esfuerzo y la percepción de justicia en la distribución de recompensas, lo cual incrementa la motivación y el sentido de equidad. Las condiciones físicas y psicológicas del entorno laboral, como la seguridad, la ergonomía y la carga de trabajo, también son determinantes para el bienestar de los empleados. Además, las relaciones interpersonales saludables y la participación activa en la toma de decisiones fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso.

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

#### **Inventario del Clima Organizacional como una Herramienta Necesaria Para Evaluar la Calidad del Trabajo.**

En el estudio del clima organizacional, diversas investigaciones han propuesto enfoques que permiten comprender cómo las percepciones de los trabajadores sobre su entorno laboral influyen en su comportamiento, desempeño y compromiso. Una de estas propuestas es desarrollada por Rodríguez et al. (2010), la cual plantea un análisis del clima organizacional a partir de cuatro dimensiones fundamentales: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Estas dimensiones no constituyen un modelo teórico en sentido estricto, sino una estructura metodológica que permite evaluar el clima desde una perspectiva integral, considerando tanto factores individuales como organizacionales. Su aplicación

resulta especialmente útil en contextos institucionales donde se busca diagnosticar el ambiente laboral y orientar procesos de mejora continua.

A continuación, se describen estas dimensiones, entendidas como categorías clave para el análisis del clima organizacional:

### ***Liderazgo.***

El liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que se concibe como la capacidad de influir positivamente en el comportamiento de los colaboradores. Esta categoría es fundamental porque define el estilo de gestión, la claridad de los objetivos, la capacidad de resolución de conflictos y el fomento del trabajo colaborativo. Un liderazgo efectivo genera confianza, cohesión y sentido de propósito, lo que impacta directamente en la percepción del clima organizacional.

### ***Motivación.***

La motivación se entiende como el motor interno que impulsa a los trabajadores a comprometerse con sus tareas. Esta categoría abarca tanto factores intrínsecos (como la realización personal) como extrínsecos (como el reconocimiento y las condiciones laborales). Su inclusión en el análisis es clave porque permite identificar si la organización está satisfaciendo las necesidades básicas y superiores de sus empleados, lo cual influye en su desempeño y permanencia.

### ***Reciprocidad.***

Esta categoría introduce una visión relacional del clima organizacional, basada en el equilibrio entre lo que el trabajador entrega (esfuerzo, tiempo, habilidades) y lo que recibe (reconocimiento, salario, oportunidades). El concepto de “contrato psicológico” es central aquí: si el trabajador percibe que la relación es justa, se fortalece su compromiso; si no, puede surgir desmotivación o incluso desvinculación.

### ***Participación.***

La participación se refiere al grado en que los trabajadores se sienten involucrados en la toma de decisiones y en los procesos organizacionales. Un clima participativo promueve el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y la colaboración activa. Cuando los empleados perciben que sus opiniones son escuchadas y valoradas, aumenta su compromiso y satisfacción laboral.

Estas cuatro categorías no solo permiten una evaluación integral del clima organizacional, sino que también ofrecen una guía práctica para la intervención. Al diagnosticar fortalezas y debilidades en cada una, las organizaciones pueden diseñar estrategias específicas para mejorar el ambiente laboral, aumentar la satisfacción y fortalecer el compromiso del personal.

### **Estado del Arte**

En los últimos años, el estudio de la cultura y el clima organizacional ha adquirido una relevancia creciente en América Latina, motivado por el interés en comprender cómo las dinámicas internas de las organizaciones inciden en el desempeño, y la sostenibilidad institucional. La incorporación de instrumentos psicométricos ha permitido realizar diagnósticos más rigurosos y contextualizados. Entre los más utilizados se encuentran el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn, y el cuestionario de Litwin y Stringer, ampliamente aplicado en estudios sobre clima laboral.

La investigación realizada por Arteaga et al. (2023) en la entidad Capital Salud EPS-S en Bogotá, Colombia, aplicó el OCAI a una muestra de 172 trabajadores. Los resultados evidenciaron una cultura organizacional predominantemente jerárquica, con puntuaciones altas en dimensiones relacionadas con el control, la formalidad y la estructura. Las dimensiones vinculadas a la innovación y la flexibilidad obtuvieron valores bajos, lo que reflejó una orientación institucional hacia la estabilidad y el cumplimiento normativo.

En el contexto ecuatoriano, Carrillo et al. (2023) evaluaron la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Los resultados mostraron que la cultura tipo clan fue la más valorada por los colaboradores, destacando el trabajo en equipo, la participación y el desarrollo humano. Las instituciones con mayor presencia de esta cultura presentaron niveles más altos de satisfacción laboral y cohesión interna, evidenciando una relación directa entre el tipo de cultura y el bienestar organizacional.

Por su parte, Vesga et al. (2020) exploraron la relación entre cultura organizacional y disposición al cambio en instituciones educativas colombianas. El estudio reveló que las organizaciones con cultura jerárquica presentaban menor apertura a la innovación, mientras que aquellas con cultura tipo clan mostraban mayor flexibilidad, iniciativa y capacidad de adaptación. Se identificó una correlación significativa entre el tipo de cultura predominante y la actitud de los colaboradores frente a procesos de transformación institucional.

En cuanto al clima organizacional, el cuestionario de Litwin y Stringer ha sido utilizado para evaluar las percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral. Pedraza (2023) aplicó este instrumento en organizaciones públicas y privadas en México, con una muestra de 133 empleados. El análisis factorial confirmó la estructura del modelo, identificando ocho dimensiones clave. Las puntuaciones más altas se registraron en estructura, estándares de desempeño y apoyo, mientras que las más bajas correspondieron a conflicto y recompensa.

Rojas (2023) evaluó el clima organizacional en la empresa peruana INVERCOES SAC. Los resultados mostraron que las dimensiones de responsabilidad, estándares de desempeño y relaciones interpersonales tenían una influencia directa en el rendimiento laboral. Los colaboradores con mayores puntuaciones en estas dimensiones presentaron niveles más altos de productividad y compromiso, lo que permitió establecer una relación entre el clima percibido y el desempeño individual.

Finalmente, Verenzuela et al. (2024) diseñaron y validaron la Escala de Medición del Clima Organizacional en PYMES (ESCO-PYMES), un instrumento psicométrico creado específicamente para pequeñas y medianas empresas venezolanas. La escala fue aplicada a 595 colaboradores y evaluó cuatro dimensiones: condiciones organizacionales, beneficios y recompensas, sentido de pertenencia y liderazgo. El análisis estadístico confirmó una alta confiabilidad ( $\alpha = 0.89$ ) y una estructura factorial sólida. Los resultados mostraron que las dimensiones con mayor puntuación fueron liderazgo y sentido de pertenencia, mientras que las condiciones organizacionales y recompensas presentaron variabilidad según el tipo de empresa, permitiendo identificar patrones diferenciados en función del tamaño y estructura organizativa.

En conjunto, estos estudios evidencian que la aplicación de instrumentos psicométricos como el OCAI y el cuestionario de Litwin y Stringer ha permitido obtener resultados concretos sobre las características culturales y las percepciones del clima laboral en diversas organizaciones de América Latina. Los hallazgos recopilados permiten comprender cómo se expresan las dinámicas internas en distintos contextos institucionales, y constituyen una base empírica útil para el análisis comparativo entre sectores, tipos de organización y estilos de gestión.

## Capítulo 2. Metodología

La presente investigación se enmarco dentro del paradigma cuantitativo, el cual se caracteriza por la objetividad, la medición numérica y el análisis estadístico de los datos.

Según Landeau (2007) y Cruz et al. (2014), este enfoque permite establecer relaciones entre variables observables, facilitando la generalización de los resultados a una población más amplia. En este contexto, se busca comprender fenómenos sociales mediante la recolección sistemática de datos cuantificables, lo que permite realizar inferencias causales y establecer patrones de comportamiento.

El diseño adoptado es de tipo correlacional. Por un lado, se pretende identificar el grado de asociación entre la cultura organizacional y el clima laboral; por otro, se busca explicar cómo la primera influye en la percepción y dinámica del segundo dentro del entorno empresarial. Esta combinación permite no solo describir relaciones, sino también comprender los mecanismos subyacentes que las generan.

### Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de una empresa textil ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Esta organización cuenta con un total de 50 empleados, distribuidos en las áreas administrativa, operativa y de producción. No obstante, el estudio se aplicó a una muestra de 30 colaboradores, seleccionados con el propósito de obtener una representación adecuada de las distintas áreas funcionales.

El tipo de muestreo seleccionado es no probabilístico por conveniencia, lo cual es adecuado en estudios donde se tiene acceso directo a la población y se busca obtener información de manera eficiente. Aunque este tipo de muestreo no permite generalizar los resultados a toda la población con el mismo rigor que un muestreo probabilístico, sí resulta útil para estudios exploratorios y diagnósticos organizacionales.

## **Lugar de Investigación**

La investigación se desarrolló en Hospilife Medical, una empresa privada ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en la intersección de las calles 2 de Agosto y Vicente Melo. Este entorno organizacional ofrece un contexto propicio para el análisis de las variables planteadas, dado su tamaño, estructura y dinámica interna.

## **Criterios de Inclusión y Exclusión**

Para garantizar la validez de los datos recolectados, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión. Se incluyeron aquellos colaboradores que:

- Estén activos en la empresa al momento del estudio.
- Tengan una antigüedad mínima de tres meses, lo que asegura una experiencia suficiente en el entorno laboral.
- Participen de manera voluntaria, previa firma del consentimiento informado.

Se excluyeron de la muestra:

- Empleados en periodo de prueba o con menos de tres meses en la organización.
- Colaboradores con licencias o permisos prolongados durante el período de recolección de datos.
- Personal externo que no forme parte de la nómina institucional.

## **Instrumentos Aplicados**

### ***OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)***

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, se aplicó el cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) desarrollado por Cameron y Quinn (2011), el cual identifica cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado. Cada tipo se basa en un conjunto distinto de valores y supuestos fundamentales.

Con el objetivo de facilitar la comprensión por parte de los participantes, se realizó una adaptación del cuestionario original, manteniendo la estructura y propósito del instrumento, pero utilizando un lenguaje más accesible. Esta versión modificada se presenta en el Anexo 1 de este documento.

### **Cultura Clan.**

Se caracteriza por un ambiente organizacional similar al de una familia. Predomina la colaboración, el trabajo en equipo y un fuerte sentido de pertenencia. Las organizaciones con este tipo de cultura valoran el compromiso, la participación y el desarrollo personal de sus miembros. El liderazgo se ejerce de manera participativa, actuando como mentores o facilitadores.

### **Cultura Adhocracia.**

Se enfoca en la innovación, la creatividad y la toma de riesgos. Es común en organizaciones que operan en entornos dinámicos y competitivos, donde se valora la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio. El liderazgo en este tipo de cultura es visionario y emprendedor, promoviendo nuevas ideas y proyectos.

### **Cultura Jerárquica.**

Se basa en la estabilidad, el orden y el control. Las organizaciones con esta orientación tienden a tener estructuras formales, reglas claras y procedimientos establecidos. Se valora la eficiencia, la previsibilidad y la coherencia. El liderazgo es más tradicional, centrado en la supervisión, la coordinación y el cumplimiento de normas.

### **Cultura Mercado.**

Está orientada hacia los resultados, la competencia y el logro de objetivos. Las organizaciones con esta cultura se enfocan en el rendimiento, la productividad y la

rentabilidad. El liderazgo es exigente y orientado a metas, buscando constantemente mejorar el desempeño y superar a la competencia.

### ***Cuestionario de Litwin y Stringer***

El cuestionario utilizado en este estudio corresponde a una adaptación del instrumento de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), diseñada específicamente para el contexto latinoamericano, con énfasis en empresas privadas. El instrumento está compuesto por 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones, y utiliza una escala tipo Likert de cuatro puntos, que permite a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación.

Esta versión adaptada ha sido validada psicométricamente, alcanzando un coeficiente alfa de Cronbach de 0.87, lo que indica una alta confiabilidad y consistencia interna.

#### **Estructura.**

Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

#### **Responsabilidad.**

Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.

#### **Recompensa.**

Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En

muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

### **Riesgo.**

Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

### **Calor.**

Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización

### **Apoyo.**

Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

### **Estándares de Desempeño.**

Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

### **Conflict.**

Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

### **Identidad.**

Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Tabla 1.**

*Estructura del instrumento de Litwin y Stringer*

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

Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

### **Procedimientos**

El proceso metodológico se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se gestionó la autorización institucional mediante una solicitud formal dirigida a la gerencia o al área de Talento Humano, en la cual se detalló los objetivos, beneficios y condiciones éticas del estudio.

Una vez obtenida la aprobación, se coordinó con Talento Humano el cronograma de aplicación de los instrumentos, definiendo la modalidad (presencial o virtual) y los recursos necesarios para su implementación. Posteriormente, se envió una convocatoria interna a los

colaboradores, explicando los objetivos del estudio y los criterios de participación. Aquellos que acepten participar firmarán el consentimiento informado, ya sea en formato físico o digital.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de dos cuestionarios estructurados: el OCAI y el cuestionario de Litwin y Stringer. La duración estimada para completar ambos instrumentos será de aproximadamente 20 minutos. La investigadora está disponible para brindar orientación técnica y resolver dudas durante el proceso.

### ***Consideraciones éticas***

La presente investigación observó las normativas establecidas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, especialmente lo dispuesto en el Reglamento para Investigaciones en Seres Humanos y los principios bioéticos de respeto, justicia y beneficencia, con el propósito de proteger los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes.

A continuación, se detallaron las medidas adoptadas:

1. **Riesgo mínimo:** De acuerdo con el MSP, se consideró una investigación de riesgo mínimo. No se ejecutaron procedimientos invasivos y las actividades se circunscribieron al uso de instrumentos validados (tests).
2. **Autonomía y consentimiento informado:** La participación fue libre y voluntaria. Cada colaborador fue informado sobre los objetivos, procedimientos, beneficios y derechos mediante un documento de consentimiento informado redactado en lenguaje claro y accesible, en concordancia con lo establecido por el CEISH. Solo quienes firmaron el consentimiento formaron parte del estudio, respetándose su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias laborales o personales.
3. **Confidencialidad y privacidad:** Se garantizó la confidencialidad de los datos recogidos mediante la codificación de los formularios y el resguardo seguro de la

información. El acceso a los datos fue exclusivo del equipo de investigación. Los resultados fueron presentados de forma anónima.

4. **Entrega de resultados:** Los participantes pueden acceder a los resultados generales mediante un informe compartido con la empresa.

## Análisis de Datos

Los datos obtenidos serán procesados utilizando el software estadístico Jamovi. Se calcularán medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para cada dimensión de las variables. Para determinar la normalidad de los datos, se aplicará la prueba de Shapiro Wilk. En función de los resultados, se utilizará la correlación de Pearson (si los datos presentan distribución normal) o la correlación de Spearman (si no se cumple la condición de normalidad). Se establecerá un nivel de significancia estadística de  $p < 0.05$ .

Los resultados se presentarán mediante tablas comparativas y gráficos que faciliten la interpretación de las relaciones entre las variables. Además, se elaborará un informe ejecutivo que será entregado a la empresa. En caso de que algún colaborador desee conocer sus resultados individuales, podrá solicitarlos a través del área de Talento Humano, garantizando la confidencialidad de la información.

### **Capítulo 3. Resultados**

Este capítulo presenta el análisis y la tabulación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico de cultura y clima organizacional. En primer lugar, se describen las características sociodemográficas de la muestra, lo que permite comprender el perfil de los participantes y el entorno en el que se desarrollan. A continuación, se exponen los hallazgos relacionados con la cultura organizacional, contrastando la percepción actual de los colaboradores con la cultura ideal que aspiran alcanzar. Finalmente, se analizan los resultados del clima organizacional, abordando sus distintas dimensiones con el propósito de identificar fortalezas y áreas de mejora.

**Tabla 2.**

*Análisis descriptivo de la variable edad*

	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DE</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Edad	30	38,3	10,8	22	57

El presente estudio cuenta con N: 30 participantes, la edad promedio es de 38,3, con una desviación estándar de 10,8, la edad máxima es de 57 y la mínima de 22.

**Tabla 3.**

*Análisis de frecuencias de la variable sexo*

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	15	50,0%
Femenino	15	50,0%

La muestra se encuentra distribuida de manera equitativa. Del total de participantes, el 50% corresponde al sexo masculino y el 50% al sexo femenino.

**Tabla 4.***Análisis de frecuencias de la variable cargo*

Cargo	N	%
Dirección	1	3,3%
Operativa	20	66,7%
Administrativo	7	23,3%
Servicios	2	6,7%

La estructura del personal evidencia un marcado énfasis en el área operativa, que concentra el 66,7% de trabajadores en funciones de corte, producción, ayudante de corte, esterilización y costura. El 23,3% corresponde al ámbito administrativo, con cargos de apoyo en contabilidad, asesoría comercial, ventas, asistencia administrativa y gestión de calidad, mientras que la dirección técnica representa el 3,3% y los servicios de limpieza y chofer el 6,7%.

**Tabla 5.***Análisis descriptivo de la variable antigüedad en años*

	N	M	DE	Min	Max
Antigüedad (en años)	30	5,27	2,52	2	14

El presente estudio cuenta con N: 30 participantes, con una antigüedad de 5,27, con una desviación estándar de 2,52, la máxima antigüedad de años es de 14 y la mínima de 2.

## **Resultados de la Cultura Organizacional**

Para facilitar la interpretación de los hallazgos, en las Tablas 7, 8 y 9 se presentan los resultados obtenidos, los cuales muestran los puntajes promedio de cada tipo de cultura y la comparación entre la situación vigente y las expectativas del personal.

**Tabla 6.**

*Tabla de resultados actual*

<b>Tipo</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
Clan	125,33	20,89
Adhocrática	121	20,17
Mercado	169,34	28,22
Jerárquica	183,67	30,61

En la cultura organizacional actual predomina el enfoque jerárquico 30,61, seguido por el mercado 28,22, mientras que los valores más bajos se encuentran en clan 20,89 y adhocrática 20,17. Esto refleja una organización centrada en la formalidad, el control y la orientación a resultados.

**Tabla 7.***Tabla de resultados preferida*

<b>Tipo</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
Clan	224	37,33
Adhocrática	126,78	21,13
Mercado	156	26
Jerárquica	160,66	26,78

La cultura organizacional preferida refleja el ambiente laboral que los colaboradores desearían tener. En este estudio, se observa una inclinación hacia el clan 37,33, seguido de la jerárquica 26,78 y la de mercado 26, quedando nuevamente la adhocrática con menor valoración 21,13.

**Tabla 8.***Tabla de promedios*

	<b>Promedio actual</b>	<b>Promedio preferida</b>
Clan	20,89	37,33
Adhocracia	20,17	21,13
Mercado	28,22	26
Jerárquica	30,61	26,78

La comparación entre ambas tablas muestra una brecha significativa, aunque actualmente predomina la jerarquía, el personal aspira a fortalecer un modelo cultural más participativo y colaborativo, propio de la cultura clan.

La organización presenta actualmente una cultura predominantemente jerárquica, caracterizada por estructuras formales, normas estrictas y un alto nivel de control, lo que garantiza orden, estabilidad y eficiencia en los procesos internos, aunque limita la flexibilidad y la capacidad de innovación al concentrarse la toma de decisiones en niveles superiores. Además, se observa cierta influencia de la cultura de mercado, enfocada en la productividad, la competitividad y el logro de resultados, generando un entorno laboral exigente. Por el contrario, las dimensiones Clan y Adhocrática tienen menor relevancia, reflejando que la colaboración, la confianza interpersonal y la creatividad no son elementos centrales en la cultura actual.

Sin embargo, los colaboradores muestran una clara preferencia por un modelo Clan, orientado a la cooperación, la confianza y el desarrollo integral de las personas, lo que indica su interés por un entorno más participativo y centrado en el bienestar y la motivación del personal. Aunque las culturas jerárquica y de mercado continúan siendo valoradas, se espera que estas complementen la dinámica organizacional sin dominarla, manteniendo un equilibrio entre control, eficiencia y desarrollo integral de los colaboradores. La cultura Adhocrática conserva un interés moderado, reflejando disposición hacia la innovación sin que sea el eje principal. En conjunto, la cultura preferida proyecta un modelo más equilibrado, donde se combinan rendimiento, estabilidad y desarrollo integral de los colaboradores.

## **Resultados de Clima Organizacional**

El análisis del clima organizacional constituye una herramienta fundamental para comprender la percepción que tienen los colaboradores respecto a su entorno laboral y la manera en que este influye en su motivación, desempeño y compromiso. Para este estudio se evaluaron distintas dimensiones que abarcan aspectos como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad, lo que

permite obtener una visión integral de las fortalezas y debilidades presentes en la organización.

Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, en la Tabla 10 se presenta el cuadro de ponderación utilizado, el cual clasifica los puntajes en rangos que van desde muy desfavorable hasta muy favorable. Este marco de referencia resulta esencial para valorar objetivamente cada una de las dimensiones evaluadas y establecer con mayor claridad el nivel en que se encuentra el clima laboral dentro de la institución.

**Tabla 9.**

*Cuadro de ponderación para interpretación del clima laboral*

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

**Tabla 10.**

*Puntajes de la dimensión estructura*

P1	3,50
P2	3,37
P3	3,60
P4	3,50
P5	3,43
P6	2,73
P7	2,37
P8	2,30
P9	3,50
P10	3,43

Nota: P1: En esta organización sé bien qué tengo que hacer. P2: Las tareas están organizadas de forma clara y lógica. P3: Sé quién es mi jefe o supervisor y quién toma las decisiones. P4: Conozco bien las reglas y políticas de esta organización. P5: Entiendo cómo está organizada la empresa. P6: Aquí hay mucho papeleo para hacer las cosas. P7: Las muchas reglas y trámites dificultan que se escuchen nuevas ideas. P8: La falta de organización y planificación hace que el trabajo no rinda bien. P9: Sé a quién debo informar mi trabajo. P10: Mis jefes se preocupan porque las normas y procesos sean claros y se cumplan.

En la dimensión estructura, los resultados muestran que los colaboradores comprenden con claridad sus funciones, la organización de las tareas, las normas internas y la jerarquía institucional. Sin embargo, también se identifican dificultades administrativas, como el exceso de trámites, la rigidez normativa y la falta de planificación, que fueron valoradas negativamente.

**Tabla 11.***Puntajes de la dimensión responsabilidad*

P11	2,90
P12	3,33
P13	3,60
P14	3,00
P15	2,67
P16	2,60
P17	2,67

Nota: P11: No confiamos mucho en el juicio de una sola persona; todo se revisa varias veces. P12: A mis jefes les gusta que haga bien mi trabajo sin que me supervisen todo el tiempo. P13: Mis jefes me dan una idea general, pero yo soy responsable del resto. P14: En esta organización se valora que tome la iniciativa y haga las cosas por mí mismo. P15: Aquí creen que cada persona debe resolver sus problemas por sí misma. P16: Cuando alguien comete un error, casi siempre intenta justificarlo o echarle la culpa a otros. P17: Un problema es que las personas no se hacen responsables de lo que hacen.

La dimensión responsabilidad refleja una percepción ambivalente. Se reconoce la autonomía en el desempeño laboral y se valora la iniciativa individual, pero también se evidencia una limitada disposición para asumir responsabilidades directas, así como una tendencia a justificar errores o delegar culpas, lo que afecta la consolidación de una cultura de rendición de cuentas.

**Tabla 12.***Puntajes de la dimensión recompensa*

P18	2,60
P19	2,87
P20	2,90
P21	2,47
P22	2,93
P23	3,07

Nota: P18: Hay un buen sistema para que las personas que trabajan bien puedan ascender. P19: Aquí se dan más premios e incentivos que críticas o amenazas. P20: Se premia a las personas según su buen desempeño. P21: En esta organización hay muchas críticas negativas. P22: Se reconoce y valora el buen trabajo. P23: Si cometo un error, mis jefes me corrigen y me llaman la atención.

En la dimensión recompensa, la valoración general es desfavorable. Los colaboradores señalan la escasez de incentivos, la limitada posibilidad de ascenso y la prevalencia de críticas sobre el reconocimiento al buen desempeño. Únicamente el mecanismo de corrección de errores por parte de los superiores fue evaluado de manera positiva, lo que sugiere una práctica de retroalimentación correctiva, aunque no necesariamente motivacional.

**Tabla 13.***Puntajes de la dimensión riesgo*

P24	2,90
P25	3,13
P26	3,10
P27	3,07
P28	3,00

Nota: P24: Mis jefes creen que es mejor avanzar despacio pero seguro. P25: La empresa ha tomado riesgos en los momentos adecuados. P26: A veces hay que tomar grandes riesgos para superar a la competencia. P27: Las decisiones se toman con mucha precaución para hacerlas bien. P28: Mis jefes están dispuestos a arrriesgarse por una buena idea.

La dimensión riesgo presenta una percepción favorable. Se reconoce que la organización toma decisiones con precaución, ha asumido desafíos en momentos oportunos y muestra apertura hacia propuestas innovadoras. A pesar de ello, se mantiene una preferencia por avanzar con seguridad, lo que refleja una cultura organizacional orientada a la estabilidad más que a la proactividad.

**Tabla 14.***Puntajes de la dimensión calor*

P29	2,63
P30	2,77
P31	2,57
P32	2,50
P33	3,30

Nota: P29: Aquí el ambiente entre las personas es amigable. P30: El lugar de trabajo es agradable y sin tensiones. P31: Es difícil conocer bien a las personas que trabajan aquí. P32: Las personas suelen ser frías y reservadas entre sí. P33: La relación entre mis jefes y los empleados es buena.

Respecto a la dimensión calor, los resultados indican un entorno interpersonal poco cohesionado. Se reporta dificultad para establecer vínculos cercanos entre compañeros, frialdad en las relaciones y presencia de tensiones. La única valoración positiva corresponde a la relación entre jefes y empleados, lo que sugiere que el liderazgo mantiene un vínculo funcional, aunque no necesariamente afectivo, con el equipo.

**Tabla 15.***Tabulación de las preguntas de la dimensión estándares de desempeño*

P34	3,17
P35	3,50
P36	3,17
P37	3,10
P38	1,83
P39	3,70

Nota: P34: Aquí se exige un alto nivel de trabajo. P35: Mis jefes creen que todo se puede mejorar. P36: Siempre me presionan para mejorar mi trabajo y el del equipo. P37: Mis jefes creen que, si estamos contentos, la productividad mejora. P38: Aquí es más importante llevarse bien con los demás que hacer un buen trabajo. P39: Me siento orgulloso de mi trabajo.

En la dimensión estándares de desempeño, se destaca la exigencia laboral, la orientación hacia la mejora continua y el orgullo por el trabajo realizado. Sin embargo, en ciertos casos se priorizan las relaciones interpersonales por encima del cumplimiento de objetivos, lo que podría afectar la productividad y la eficiencia organizacional.

**Tabla 16.***Puntajes de la dimensión apoyo*

P40	3,47
P41	3,10
P42	2,50
P43	3,17
P44	2,93

Nota: P40: Si me equivoco, eso afecta también a mis jefes. P41: Mis jefes hablan conmigo sobre mis metas en la empresa. P42: Las personas confían unas en otras. P43: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo un trabajo difícil. P44: Mis jefes se preocupan por cómo nos sentimos los trabajadores.

La dimensión apoyo fue calificada como favorable. Los colaboradores perciben disposición por parte de jefes y compañeros para brindar asistencia, especialmente ante tareas complejas. Sin embargo, se identifican debilidades en la confianza interpersonal y en la percepción del cuidado emocional por parte del liderazgo, lo que limita el desarrollo de un entorno laboral verdaderamente colaborativo.

**Tabla 17.***Puntajes de la dimensión conflicto*

P45	2,53
P46	1,97
P47	2,87
P48	2,77
P49	2,70

Nota: P45: Aquí es mejor quedarse callado para evitar problemas. P46: Mis jefes creen que los conflictos entre equipos pueden ser buenos. P47: Mis jefes fomentan que hablemos abiertamente. P48: Puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. P49: Lo más importante es tomar decisiones rápido y sin complicaciones.

La dimensión conflicto refleja una valoración desfavorable. Se evidencia que los colaboradores tienden a evitar la expresión abierta de desacuerdos, no se promueve el diálogo constructivo y se prioriza la rapidez en la toma de decisiones por encima de un acuerdo común. La gestión del conflicto no es percibida como una oportunidad de mejora, lo que puede generar tensiones no resueltas y afectar la dinámica grupal.

**Tabla 18.**

*Puntajes de la dimensión identidad*

P50	3,33
P51	3,40
P52	3,33
P53	2,20

Nota: P50: La gente se siente orgullosa de trabajar aquí. P51: Siento que soy parte de un buen equipo. P52: Los empleados son leales a la empresa. P53: Cada persona solo piensa en sus propios intereses.

La dimensión identidad, los colaboradores expresan orgullo por pertenecer a la organización, se sienten parte de un equipo cohesionado y perciben lealtad institucional. No obstante, también se señala la presencia de comportamientos individualistas, lo que contrasta con los valores de colectividad y compromiso organizacional.

**Tabla 19.**

*Puntajes globales*

Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Estándares	Apoyo	Conflictividad	Identidad
3,17	2,97	2,81	3,04	2,75	3,08	3,03	2,57	3,07

El análisis de la tabulación global evidencia que el clima organizacional presenta una tendencia general favorable, con fortalezas en las dimensiones de estructura, riesgo, estándares de desempeño, apoyo e identidad. Estas áreas reflejan una base sólida sobre la cual se puede seguir construyendo una cultura organizacional saludable. A pesar de ello, se identifican dimensiones críticas como recompensa, conflicto, calor y responsabilidad que requieren atención prioritaria.

**Tabla 20.**

*Correlación de Pearson entre la cultura y el clima organizacional*

Cultura Actual	Clima Organizacional			Total
	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable	
Clan	1	2	0	3
Mercado	3	6	1	10
Jerárquica	5	12	0	17
Total	9	20	1	30

Se observa que la mayoría de los colaboradores que perciben un clima favorable se identifican con una cultura organizacional de tipo jerárquico, seguida por la cultura de mercado, mientras que la cultura clan presenta una menor presencia. Esto sugiere que, aunque la organización se caracteriza por estructuras formales, control y orientación a los resultados, el clima laboral no se percibe de manera negativa. Por el contrario, se evidencia una adaptación funcional entre las normas establecidas y la estabilidad laboral.

**Tabla 21.**

*Análisis de la prueba de chi-cuadrado entre la cultura y el clima organizacional*

Valor	gl	p
$\chi^2$	2,12	4
N	30	0,714

De acuerdo con los resultados de la prueba  $\chi^2 = 2,12$ ,  $p = 0.714$ , no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la cultura organizacional y el clima organizacional. Esto sugiere que la percepción del clima no varía de manera significativa según el tipo de cultura predominante en la organización. En consecuencia, se mantiene la hipótesis nula de independencia entre las variables.

## Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer vínculos sólidos entre los hallazgos y los referentes teóricos revisados. En primer lugar, se identificó que la cultura organizacional predominante en la empresa analizada responde a un enfoque jerárquico, caracterizado por estructuras formales, control y búsqueda de estabilidad. Este resultado coincide con lo señalado por Arteaga et al. (2023), quienes observaron una cultura similar en instituciones de salud, y con Vesga et al. (2020), quienes afirman que este tipo de cultura favorece la eficiencia y el cumplimiento de normas, aunque puede restringir la flexibilidad y la participación.

Por otro lado, los colaboradores expresaron una inclinación hacia una cultura tipo clan, basada en la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia. Esta preferencia se alinea con lo planteado por Carrillo et al. (2023), quienes destacan que dicho enfoque promueve mayor cohesión, compromiso y satisfacción laboral. La diferencia entre la cultura vigente y la deseada revela una brecha que podría incidir directamente en la percepción del ambiente laboral, evidenciando la necesidad de adoptar prácticas más inclusivas y orientadas al trabajo en equipo.

Respecto al clima organizacional, los resultados generales reflejan una percepción positiva, con aspectos destacados en estructura, estándares de desempeño, apoyo e identidad. Estos elementos sugieren un entorno laboral ordenado y propicio para la productividad. No obstante, se identificaron áreas de mejora en dimensiones como recompensa, conflicto y relaciones interpersonales, lo que indica la importancia de fortalecer el reconocimiento, la comunicación efectiva y la cohesión grupal.

El análisis de la relación entre cultura y clima organizacional, según los datos de la Tabla 20, muestra que la mayoría de quienes perciben un ambiente favorable se vinculan con

una cultura jerárquica, seguida por la de mercado. Esto sugiere que, a pesar del carácter estructurado de la organización, existe una percepción positiva del entorno laboral, posiblemente asociada a la claridad de normas y la estabilidad institucional. Sin embargo, la escasa presencia de la cultura tipo clan refleja una limitada orientación hacia la cercanía interpersonal, lo que dificulta la consolidación de un ambiente más humano y participativo.

La Tabla 21 presenta los resultados de la prueba de chi-cuadrado ( $\chi^2 = 2,12$ ;  $p = 0,714$ ), los cuales indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre cultura y clima organizacional. Este hallazgo sugiere que las percepciones sobre el entorno laboral no dependen exclusivamente del tipo de cultura predominante, sino que pueden estar influenciadas por otros factores, como la calidad de las interacciones, la comunicación interna y las condiciones laborales. En este sentido, lo planteado por Mendoza et al. (2022) resulta pertinente, al señalar que en contextos jerárquicos es posible mantener un ambiente positivo si se promueven prácticas empáticas y mecanismos que favorezcan el bienestar colectivo.

A pesar de los aportes alcanzados, el estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse. La muestra fue reducida, compuesta por 30 participantes de una sola empresa, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados. Además, la aplicación de los instrumentos durante el horario de almuerzo pudo afectar la disposición y concentración de los colaboradores. Asimismo, el diseño correlacional utilizado no permite establecer relaciones causales, sino únicamente asociaciones. Al reconocer estas limitaciones, se comprende mejor el alcance del estudio y se abre la posibilidad de futuras investigaciones en distintos tipos de organizaciones, con métodos que exploren más a fondo la relación entre cultura y clima laboral.

Los resultados obtenidos permiten comprender que la relación entre cultura y clima organizacional no es necesariamente directa, sino que está influenciada por factores como la

gestión del talento humano, la comunicación interna y las condiciones laborales. Esto amplía las propuestas de autores como Schein (1992) y Cameron y Quinn (2011), al mostrar que incluso en culturas jerárquicas es posible mantener un ambiente laboral positivo si se aplican estrategias orientadas al bienestar y la estabilidad. En este contexto, se identifican acciones concretas que pueden fortalecer la dinámica interna de la organización, tales como fomentar la confianza, facilitar la comunicación abierta, reconocer el esfuerzo individual y colectivo, y establecer espacios de diálogo y retroalimentación. Estas prácticas contribuyen no solo al bienestar de los colaboradores, sino también a la productividad y sostenibilidad institucional.

Se concluye que, aunque la cultura jerárquica vigente no genera un clima adverso, sí limita la participación y la innovación. La ausencia de una correlación significativa entre cultura y clima no invalida su interacción; más bien, sugiere que es posible mejorar el ambiente laboral sin modificar radicalmente la estructura organizacional, siempre que se impulsen prácticas que favorezcan la cercanía, el reconocimiento y la inclusión. Avanzar en esta dirección permitiría construir una cultura más integradora, donde el bienestar de las personas sea un eje central del desempeño organizacional.

### **Plan de Mejora**

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario de Litwin y Stringer permitió evidenciar tanto fortalezas como aspectos que requieren atención dentro del clima organizacional. Con base en estos hallazgos se propone un Plan de Mejora, orientado a potenciar la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. La propuesta contempla un horizonte de seis meses, incluye actividades concretas y responsables definidos, y se apoya en mecanismos de seguimiento que aseguran su factibilidad y permiten evaluar avances de manera periódica.

Dimensión	Objetivo	Actividades	Responsables	Medios de verificación
Estructura	Mejorar la claridad de roles, procesos y normas para agilizar trámites y reducir la burocracia.	<p>- <b>Mapeo de procesos críticos:</b> identificar los 5 trámites más frecuentes (ej. permisos, pedidos de insumos) y resumirlos en fichas de una página con pasos claros y responsables. Estas fichas se colocarán en áreas visibles o en intranet.</p> <p>- <b>Job-cards por puesto:</b> elaborar tarjetas de funciones y responsabilidades (una hoja) para cada trabajador, entregadas personalmente y explicadas por el jefe.</p> <p>- <b>Checklist digital de tareas:</b> crear listas de verificación en Excel o apps donde cada trabajador registre diariamente o semanalmente sus tareas completadas.</p>	Gerente General, Talento Humano, Supervisores.	<p>- <b>Documentos generados:</b> fichas de procesos y job-cards entregados (evidencia física o digital).</p> <p>- <b>Cumplimiento:</b> % de empleados que cuentan con su tarjeta.</p> <p>- <b>Estudio comparativo:</b> medir tiempo de los trámites antes y después de la implementación.</p>

Responsabilidad	Fomentar la autonomía y la rendición de cuentas asegurando que cada puesto tenga indicadores claros y capacidad de decisión	<p>- <b>Matriz RACI y KPIs:</b> elaborar un cuadro para cada puesto definiendo quién hace (R), aprueba (A), consulta (C) e informa (I).</p> <p>Incluir 2–3 indicadores de desempeño simples (ej. entregas a tiempo, cumplimiento de metas de calidad).</p> <p>- <b>Delegación de micro-poderes:</b> permitir que cada supervisor delegue al menos una decisión pequeña a su equipo (ej. compras menores, reprogramación de turnos). Se documentarán las decisiones tomadas.</p> <p>- <b>Taller “Error Lab”:</b> reuniones semanales, designar un día a la semana donde se revisan errores reales sin sanciones, para aprender cómo evitarlos en el futuro.</p>	Talento Humano, Jefes de área, Supervisores.	<p><b>Documentación:</b> matrices RACI y KPIs publicados.</p> <p><b>Registros:</b> número de decisiones tomadas sin aprobación superior.</p> <p><b>Indicadores:</b> % de puestos con KPIs definidos.</p> <p><b>Actas de talleres:</b> lista de casos analizados y aprendizajes.</p>
-----------------	---	--	--	---

Recompensa	Implementar un sistema de reconocimiento visible y participativo que motive a los colaboradores y refuerce la valoración de su trabajo	<p><b>- Programa “Puntos + Canje”:</b> otorgar puntos por puntualidad, logros, colaboración. Los puntos se podrán canjear trimestralmente por beneficios (horas libres, vales, cursos).</p> <p><b>- Reconocimiento mensual mixto:</b> realizar una votación mensual de un trabajador destacado por compañeros y otro por supervisores. Se publicarán sus logros en mural y boletín.</p>	Gerente General, Talento Humano.	<p><b>- Registro de puntos y canjes:</b> base de datos mensual.</p> <p><b>- Listados de reconocimientos:</b> evidencias de los ganadores mensuales.</p> <p><b>- Encuesta interna:</b> percepción del reconocimiento antes y después.</p>
Riesgo	Incrementar la innovación y la iniciativa mediante la ejecución de proyectos	<p><b>- Hora de innovación:</b> reservar 1 hora semanal para que cada área genere ideas de mejora. Se recopilarán en un buzón digital o físico.</p> <p><b>- Boletín “Del error al acierto”:</b> cada mes</p>	Gerente General, Talento Humano.	<p><b>- Registros de ideas:</b> número de ideas recibidas y clasificadas.</p> <p><b>- Boletines publicados:</b> iniciados y finalizados.</p>

	piloto y espacios de propuestas	se compartirá una experiencia de un proyecto que no funcionó como se esperaba, explicando aprendizajes.		archivo de comunicados mensuales.
Calor	Fortalecer las relaciones interpersonales promoviendo un ambiente de trabajo cercano y actividades de integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Lunch y Learn:</b> organizar almuerzos mensuales en que un colaborador comparta un hobby o conocimiento personal con sus compañeros.</li> <li>- <b>Muro de agradecimientos:</b> habilitar un mural físico o digital para que los colaboradores dejen mensajes de reconocimiento, destacando tres cada mes.</li> </ul>	Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asistencia:</b> lista de participantes en los almuerzos.</li> <li>- <b>Evidencias:</b> fotos del mural o capturas digitales.</li> </ul>
Estándares de desempeño	Establecer prácticas claras de rendimiento que reduzcan diferencias en la productividad y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Clubes de mejora:</b> equipos de 3–5 trabajadores que proponen e implementan una mejora sencilla cada mes.</li> <li>- <b>Tablero de buenas prácticas:</b> murales por área con ejemplos de estándares de calidad</li> </ul>	Jefes de Producción, Supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Registro de mejoras:</b> listado mensual de propuestas ejecutadas.</li> <li>- <b>Tableros actualizados:</b> fotos o actas de buenas</li> </ul>

	<p>refuercen el orgullo por el trabajo</p>	<p>y logros destacados.</p> <p><b>- Reuniones post-turno:</b> 10–15 minutos diarios para comentar qué salió bien y qué se puede mejorar.</p>		<p>prácticas.</p> <p><b>- Productividad:</b> medir unidades producidas por hora antes y después.</p> <p><b>- Evaluaciones trimestrales:</b> desempeño por colaborador.</p>
Apoyo	<p>Garantizar que líderes y compañeros brinden acompañamiento efectivo a través de reuniones periódicas</p>	<p><b>- Sesiones de refuerzo:</b> Supervisores programarán encuentros breves mensuales con trabajadores para revisar avances, resolver dudas y enseñar técnicas específicas relacionadas con su puesto. Estas sesiones incluirán demostraciones, revisión de errores comunes y consejos prácticos para mejorar el desempeño.</p>	<p>Talento Humano, Supervisores.</p>	<p><b>- Encuesta interna:</b> satisfacción con el apoyo recibido.</p> <p><b>- Asistencia:</b> lista de participantes en capacitaciones.</p>

		<p><b>- Capacitación en liderazgo empático:</b> realizar dos sesiones de formación para supervisores sobre escucha activa y comunicación positiva.</p>		
Conflicto	Aplicar protocolos de comunicación y mediación que favorezcan el diálogo abierto y reduzcan la evasión de problemas en seis meses.	<p><b>- Protocolo de resolución:</b> documento con tres pasos: (1) mediación directa, (2) reunión guiada con RRHH, (3) seguimiento a los 15 días.</p> <p><b>- Talleres de comunicación:</b> trimestrales, con ejercicios de role-play para practicar cómo dar retroalimentación y manejar diferencias.</p> <p><b>- Cafés de diálogo:</b> encuentros mensuales en un espacio informal (ej. sala común) para tratar un tema sensible con un facilitador.</p>	Talento Humano, Supervisores, Mediador designado.	<p><b>- Registros:</b> número de conflictos gestionados con el protocolo.</p> <p><b>- Encuestas post-conflicto:</b> satisfacción de los implicados.</p> <p><b>- Re-encuesta semestral:</b> reducción de respuestas de “callar para evitar problemas”.</p>

Identidad	Reforzar el sentido de pertenencia y orgullo organizacional mediante campañas y actividades que promuevan los valores institucionales	<p>- <b>Taller de valores:</b> reunir a colaboradores de todas las áreas para consensuar tres valores centrales y ejemplos prácticos de cómo vivirlos.</p> <p>- <b>Campaña interna “Esto es Hospilife”:</b> difundir historias de éxito y buenas prácticas en carteles, boletines y videos de 2–3 minutos.</p> <p>- <b>Día anual de identidad:</b> evento en el que se reconozca públicamente a equipos que mejor representen los valores.</p>	<p>Gerente General, Talento Humano, Comunicación Interna.</p>	<p><b>- Registro de participación:</b> % de empleados en los talleres.</p> <p><b>- Evidencias de campaña:</b> carteles, videos, publicaciones internas.</p> <p><b>- Encuesta interna:</b> percepción de orgullo de pertenencia.</p>
-----------	---	--	---	---

## Conclusión

La presente investigación permitió constatar que una organización puede funcionar bajo parámetros de control y estructura sin que ello derive necesariamente en un clima laboral negativo; sin embargo, también evidenció que la estabilidad por sí sola no garantiza el compromiso emocional ni el sentido de pertenencia. La predominancia de una cultura jerárquica ha otorgado orden y claridad operativa, pero al mismo tiempo ha limitado espacios de participación, reconocimiento y vínculos humanos significativos. Como lo plantea Schein (1992), toda cultura organizacional es sostenible en la medida en que responde a las necesidades de sus miembros; en este caso, la cultura vigente asegura la productividad, pero deja pendiente la necesidad de cercanía y valoración personal que los colaboradores expresan con claridad.

Aunque no se encontró una correlación estadísticamente significativa entre cultura y clima organizacional, este resultado no implica que ambas variables sean independientes en la práctica. Más bien, confirma que la percepción del clima depende de factores más sutiles, como la calidad de las interacciones, la justicia percibida o la presencia o ausencia de reconocimiento emocional. En palabras de Mendoza et al. (2022), es posible sostener un clima favorable incluso en estructuras rígidas, siempre que la gestión humana se ejerza con empatía y coherencia.

Desde una mirada personal, considero que la verdadera oportunidad de mejora no reside en reemplazar el modelo cultural actual, sino en humanizarlo. No se trata de abolir la jerarquía, sino de suavizarla con prácticas de participación, escucha y celebración del esfuerzo. Los trabajadores no piden menos exigencia, sino más acompañamiento; no demandan privilegios, sino coherencia y respeto.

Este estudio me permitió comprender que transformar la cultura no siempre exige grandes reformas estructurales, sino pequeños gestos consistentes que legitimen la voz de quienes sostienen el día a día de la organización. Si la empresa logra avanzar hacia ese equilibrio entre control y confianza, entre productividad y vínculo humano estará no solo mejorando sus indicadores internos, sino honrando la dimensión más valiosa de toda institución: las personas que la habitan.

## Referencias Bibliográficas

- Arteaga Muñoz, L. L., Guarnizo Páez, A. P., Reina Castro, J. A. (2023). *Estrategias de intervención para la cultura organizacional, a partir de la aplicación del instrumento OCAI de Cameron y Quinn*. Universidad Santo Tomás.
- <https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/dea4b84a-373c-4794-95da-da6ec0f791d5/content>
- Bermejo Salmón, M., Suárez Caimary, I. L., Salazar Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3).
- <https://redalyc.org/journal/1815/181572159004/html/>
- Calvo de Mora, J. (1991). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: ¿qué hacer? En J. López Yáñez y B. Campos (Coords.), *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Cancino Cancino, V. E., Mellado Yáñez, C. S. (2024). Evaluación de la cultura organizacional en centros públicos de salud de distinta complejidad en Chile. *Revista de Administração Pública*, 58(4), e2023-0252. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230252>
- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., Tipán Tapia, L. A. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de educación superior del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 15(2), 120–131.
- [http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200120&script=sci_abstract)

Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración* (7<sup>a</sup> ed.).

Elsevier.

[https://www.academia.edu/44896914/Introducción\\_a\\_la\\_teoría\\_general\\_de\\_la\\_administración\\_7ma\\_edición\\_idalberto\\_chiavenato](https://www.academia.edu/44896914/Introducción_a_la_teoría_general_de_la_administración_7ma_edición_idalberto_chiavenato)

Cruz, C., Olivares, S., González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. <https://idoc.pub/documents/cruz-olivares-gonzalez-metodologia-de-la-investigacion-2014-6ngexr9rokly>

García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y Docencia en Administración – ASCOLFA*. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/bd19f4b3-e707-446d-9cd8-89f5ed452407/content>

González Millán, J. J., Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40–57.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612241003.pdf>

Landau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Alfa.

[https://books.google.co.ve/books?id=M\\_N1CzTB2D4C](https://books.google.co.ve/books?id=M_N1CzTB2D4C)

Likert, R., Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.

[https://books.google.com/books/about/Nuevas\\_formas\\_para\\_solucionar\\_conflictos.html?id=0RApAAAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Nuevas_formas_para_solucionar_conflictos.html?id=0RApAAAACAAJ)

- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- [https://www.researchgate.net/publication/264842549\\_How\\_Does\\_Organizational\\_Climate\\_Influence\\_The\\_Ethical\\_Behavior\\_Of\\_People\\_In\\_An\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/264842549_How_Does_Organizational_Climate_Influence_The_Ethical_Behavior_Of_People_In_An_Organization)
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (2001). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University Press.
- Mendoza Ocaña, C. E., Alva Palacios Gómez, L. E., Gastañadui Ibáñez, L. A. (2021). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial en las MYPES. *Revista Científica de Ciencias Empresariales*, 8(2), 45–60. <https://doi.org/10.35381/cep.v7i1.236>
- Mendoza Vargas, J. M., Burbano Pantoja, V. M., MendozaVargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6).
- <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Ortiz, L. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): Un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(52), 48–59.
- [https://www.revhipertension.com/rh\\_2\\_2019/colombia\\_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf](https://www.revhipertension.com/rh_2_2019/colombia_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf)
- Pedraza, N., Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista Espacios*, 39(13).
- <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/18391316.html#uno>
- Pedraza Melo, N. A. (2023). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6700989.pdf>

Rincón Rodríguez, O. O., Aldana Bautista, L. (2020). Cultura organizacional y sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 123–140.

<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education AU. <https://books.google.com.ec/books?id=-C7iBAAAQBAJ&printsec=frontcover>

Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177–196. <https://www.redalyc.org/pdf/2232/223217613008.pdf>

Rojas Mozambique, C. V. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de INVERCOES SAC, en Lima. *Universidad Ricardo Palma*.  
<https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7ba9812a-4c36-4337-b52f-0fa3647debf8/content>

Schein, E. H. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Plaza y Janés.

Tarapuez Chamorro, E. (2022). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (53). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087004>

Valdez Rodríguez, B. E., Rodríguez Olivas, M. A., Hernández-Bernadett, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de educación superior. *Conciencia Tecnológica*, (53).  
<https://www.redalyc.org/journal/944/94453640006/94453640006.pdf>

- Vásquez Erazo, E., Samantín Ayres, K. Y., Badillo Chamorro, M. J. (2023). Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*.  
[https://www.researchgate.net/publication/375891540\\_Cultura\\_organizacional\\_Herramienta\\_de\\_fortalecimiento\\_empresarial\\_Organizational\\_culture\\_A\\_tool\\_for\\_business\\_strengthening](https://www.researchgate.net/publication/375891540_Cultura_organizacional_Herramienta_de_fortalecimiento_empresarial_Organizational_culture_A_tool_for_business_strengthening)
- Verenzuela Barroeta, D. A., Salas Hernández, A. J., Araque Manrique, M. C. (2024). *Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Estudios Gerenciales*, 40(172), 297–313.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C. (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>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque complejo organizacional y las perspectivas antropológicas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 18(3), 89–105.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Consentimiento Informado



#### FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Título de la investigación:**

Datos del equipo de investigación:

	Nombres completos	# de cédula	Institución a la que pertenece
Investigador Principal (IP)	Maria Paulina Cueva Espinoza	0102359965	Universidad del Azuay

**Patrocinador del estudio:**

**Nombre del centro o establecimiento en que se realizará la investigación:**

**Nombre del Comité de Ética de investigación en seres humanos que evaluó y aprobó el estudio:**

<b>¿De qué se trata este documento?</b>
En este documento llamado "consentimiento informado" se explica las razones por las que se realiza el estudio, cuál será su participación si acepta la invitación. También se explican los posibles riesgos, beneficios y sus derechos en caso de que usted decida participar. Despues de revisar la información en este Consentimiento y aclarar todas sus dudas, tendrá el conocimiento para tomar una decisión sobre su participación o no en este estudio.
<b>Introducción</b>
La cultura organizacional influye significativamente en la dinámica interna y el desempeño de las empresas. Una cultura sólida puede fomentar innovación, compromiso y eficiencia; en cambio, una deficiente genera desmotivación y bajo rendimiento. En una empresa textil de Cuenca se han detectado problemas como desmotivación y falta de compromiso, lo que afecta su productividad. Esta investigación busca analizar cómo la cultura organizacional impacta en el clima laboral y proponer estrategias de mejora.

<b>Objetivo del estudio</b>
Analizar cómo la cultura organizacional influye en el clima laboral de una empresa del sector textil.
<b>Descripción de los procedimientos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de autorización institucional</li> <li>2. Coordinación con Talento Humano</li> <li>3. Convocatoria a participantes</li> <li>4. Firma del consentimiento informado</li> <li>5. Aplicación de instrumentos</li> <li>6. Observación estructurada</li> <li>7. Análisis de datos</li> <li>8. Entrega de resultados</li> <li>9. Derivación (si aplica)</li> </ol>
<b>Riesgos y beneficios</b>
<p><b>¿Cuáles son los riesgos de participar en el estudio?</b></p> <p>La investigación correspondiente no representa ningún tipo de riesgo para los participantes.</p> <p><b>¿Cuáles son los beneficios de participar en el estudio?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información para implementación estrategias</li> <li>• Promoción de acciones que contribuyan a la satisfacción y desempeño.</li> <li>• Mejora continua de la dinámica organizacional.</li> </ul>
<b>Otras opciones si no participa en el estudio</b>
Usted tiene libertad de no participar en el estudio. Su decisión de no participar en el estudio no afectará su estabilidad laboral.
<b>Mecanismos para resguardar la confidencialidad de datos</b>
Los datos serán manejados exclusivamente por los investigadores. Los resultados se presentarán de manera anónima.
<b>Derechos de los participantes</b> ( <i>debe leerse todos los derechos a los participantes</i> )
Usted tiene derecho a:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la información del estudio de forma clara;</li> <li>2. Tener la oportunidad de aclarar todas sus dudas;</li> <li>3. Tener el tiempo que sea necesario para decidir si quiere o no participar del estudio;</li> <li>4. Ser libre de negarse a participar en el estudio, y esto no traerá ningún problema para usted;</li> <li>5. Ser libre para renunciar y retirarse del estudio en cualquier momento;</li> <li>6. Pedir que observador se retire en cualquier momento (si aplica)</li> <li>7. El respeto de su anonimato (confidencialidad);</li> <li>8. Recibir una copia de este documento, firmado y rubricado en cada página por usted y el investigador;</li> <li>9. Que se respete su intimidad (privacidad);</li> <li>10. Tener libertad para no responder preguntas que le molesten;</li> <li>11. Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.</li> </ol>
<b>Información de contacto</b>

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio: mcueva@uazuay.edu.ec - sofia.alvarado@es.uazuay.edu.ec

**Consentimiento informado**

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Acepto completar la encuesta

SI

NO

Acepto que un investigador ingrese a la consulta

SI

NO

Nombres completos del/a participante

Fecha

0988434877

Número de teléfono del/a participante

Maria Paulina Cueva Espinoza

04/05/2025

Nombres completos del/a investigador

Fecha

0997195781

Número de teléfono del/a investigador

## Anexo 2. Cuestionario de diagnóstico de Cultura Organizacional

### CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

Por favor, responder con sinceridad.

1	Características generales de la organización	Ahora	Preferida
A	Es como una familia. Las personas se llevan bien y comparten mucho entre ellas.		
B	Es un lugar muy activo y creativo. A la gente le gusta innovar y tomar riesgos.		
C	Está enfocada en los resultados. La gente trabaja duro y quiere cumplir metas.		
D	Es un lugar ordenado y con muchas reglas. Todo se hace siguiendo procedimientos.		
	TOTAL	100	100

2	Estilo de liderazgo (Pueden ser jefes, coordinadores, supervisores o encargados de áreas).	Ahora	Preferida
A	Se preocupan por apoyar, motivar y guiar al equipo.		
B	Proponen ideas nuevas, fomentan la creatividad y toman riesgos.		
C	Se enfocan en cumplir objetivos y obtener buenos resultados.		
D	Son organizados, eficientes y crean un ambiente de confianza.		

	<b>TOTAL</b>	100	100
--	--------------	-----	-----

<b>3</b>	<b>Cómo es el manejo del personal</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	Se trabaja en equipo y se escucha a todos.		
B	Se valora la creatividad y la libertad para hacer cosas nuevas.		
C	Se exige mucho, hay competencia y presión por cumplir metas		
D	Se ofrece estabilidad y seguridad en el trabajo. Todo es predecible.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>4</b>	<b>Qué mantiene unida a la organización</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	La confianza y el compromiso entre compañeros.		
B	Las ganas de innovar y avanzar.		
C	El deseo de tener éxito y alcanzar metas.		
D	Las reglas claras y bien establecidas.		
	<b>TOTAL</b>	100	100

<b>5</b>	<b>En qué se enfoca la organización</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
A	En el desarrollo de las personas, la confianza y el trabajo conjunto.		
B	En conseguir nuevos recursos y buscar oportunidades.		
C	En competir y ser los mejores del mercado.		

D	En mantener la estabilidad, el control y la eficiencia.		
	TOTAL	100	100

6	Cómo se mide el éxito	Ahora	Preferida
A	Que el personal crezca, trabaje en equipo y se sienta valorado.		
B	Tener productos o servicios nuevos y diferentes.		
C	Superar a la competencia y liderar el mercado.		
D	Ser eficientes, cumplir con los tiempos y mantener bajos costos.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron y Quinn, 2011).

### Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

#### Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

Edad:

Sexo:

Antigüedad:

Cargo:

<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.</p>		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo
1	En esta organización sé bien qué tengo que hacer.			
2	Las tareas están organizadas de forma clara y lógica.			
3	Sé quién es mi jefe o supervisor y quién toma las decisiones.			
4	Conozco bien las reglas y políticas de esta organización.			
5	Entiendo cómo está organizada la empresa.			
6	Aquí hay mucho papeleo para hacer las cosas.			

7	Las muchas reglas y trámites dificultan que se escuchen nuevas ideas.			
8	La falta de organización y planificación hace que el trabajo no rinda bien.			
9	Sé a quién debo informar mi trabajo.			
10	Mis jefes se preocupan porque las normas y procesos sean claros y se cumplan.			
11	No confiamos mucho en el juicio de una sola persona; todo se revisa varias veces.			
12	A mis jefes les gusta que haga bien mi trabajo sin que me supervisen todo el tiempo.			
13	Mis jefes me dan una idea general, pero yo soy responsable del resto.			
14	En esta organización se valora que tome la iniciativa y haga las cosas por mí mismo.			
15	Aquí creen que cada persona debe resolver sus problemas por sí misma.			
16	Cuando alguien comete un error, casi siempre intenta justificarlo o echarle la culpa a otros			
17	Un problema es que las personas no se hacen responsables de lo que hacen.			
18	Hay un buen sistema para que las personas que trabajan bien puedan ascender.			
19	Aquí se dan más premios e incentivos que críticas o amenazas.			
20	Se premia a las personas según su buen desempeño.			
21	En esta organización hay muchas críticas negativas.			
22	Se reconoce y valora el buen trabajo.			
23	Si cometo un error, mis jefes me corrigen y me llaman la atención.			
24	Mis jefes creen que es mejor avanzar despacio pero seguro.			
25	La empresa ha tomado riesgos en los momentos adecuados.			
26	A veces hay que tomar grandes riesgos para superar a la competencia.			
27	Las decisiones se toman con mucha precaución para hacerlas bien.			

28	Mis jefes están dispuestos a arriesgarse por una buena idea.			
29	Aquí el ambiente entre las personas es amigable.			
30	El lugar de trabajo es agradable y sin tensiones.			
31	Es difícil conocer bien a las personas que trabajan aquí.			
32	Las personas suelen ser frías y reservadas entre sí.			
33	La relación entre mis jefes y los empleados es buena.			
34	Aquí se exige un alto nivel de trabajo.			
35	Mis jefes creen que todo se puede mejorar.			
36	Siempre me presionan para mejorar mi trabajo y el del equipo.			
37	Mis jefes creen que, si estamos contentos, la productividad mejora.			
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que hacer un buen trabajo.			
39	Me siento orgulloso de mi trabajo.			
40	Si me equivoco, eso afecta también a mis jefes.			
41	Mis jefes hablan conmigo sobre mis metas en la empresa.			
42	Las personas confían unas en otras.			
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo un trabajo difícil.			
44	Mis jefes se preocupan por cómo nos sentimos los trabajadores.			
45	Aquí es mejor quedarse callado para evitar problemas.			
46	Mis jefes creen que los conflictos entre equipos pueden ser buenos.			
47	Mis jefes fomentan que hablemos abiertamente.			
48	Puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.			

49	Lo más importante es tomar decisiones rápido y sin complicaciones.			
50	La gente se siente orgullosa de trabajar aquí.			
51	Siento que soy parte de un buen equipo.			
52	Los empleados son leales a la empresa.			
53	Cada persona solo piensa en sus propios intereses.			

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

Fuente: Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)