



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

**INFORME FINAL DEL PROYECTO:**

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL  
INGENIO AZUCARERO DEL NORTE COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA,  
IBARRA 2023-2024

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

**AUTORA:** RUIZ SÁNCHEZ ANA BELÉN

**ASESOR.** MGS. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

**IBARRA, FEBRERO, 2023**

Ibarra, 24 de febrero del 2023

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f.)



Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C: 100128867-7

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):



MBA. Cristian Xavier Cifuentes Figueroa

C.C.:100163164-5

(f):




Ing. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

C.C.: 100170904-5

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo ANA BELÉN RUIZ SÁNCHEZ, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 24 de febrero del 2023

f): 

Ana Belén Ruiz Sánchez

C.C: 1004131403

## AUTORÍA

Yo, ANA BELÉN RUIZ SÁNCHEZ, portador de la cédula de ciudadanía N° 1004131403, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): 

Ana Belén Ruiz Sánchez

C.C: 100413403

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Ana Belén Ruiz Sánchez, con CC: 100413140 – 3, autor del trabajo de grado titulado: ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INGENIO AZUCARERO DEL NORTE COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA, IBARRA 2022-2023, previo a la obtención del título profesional de Magister en Gestión del Talento Humano, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede – Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 24 de febrero del 2023

(f.) 

Ana Belén Ruiz Sánchez

C.C. 1004131403

## **DEDICATORIA**

A mi abuelita, Piedad

A mis padres, Pablo y Magdalena

A mis hermanos, Pablo y Tatiana

A mis sobrinos, Danielito y Emiliano.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por bendecirme cada día y guiarme en cada uno de mis pasos.

A mi padre por ser un pilar fundamental en mi vida profesional y personal, un ejemplo de dedicación, trabajo y esfuerzo, por estar en todo momento buscando lo mejor para mí y brindarme su apoyo.

A mi madre, por todo el amor y acompañarme todos los días con palabras de aliento. A mis hermanos por ser mis consejeros, a mis sobrinos por ser mi más grande motivación, mis compañeros, amigos y alegrar todos mis días.

A todos mis docentes por sus enseñanzas y haberme brindado todos sus conocimientos, compartiendo experiencias; de manera especial a mi tutor Mgs. Horacio Pabón por su compromiso y ayuda.

A la empresa Ingenio Azucarero del Norte por darme la apertura y las facilidades para realizar el presente trabajo final.

Agradezco de manera sincera a todas las personas que me han acompañado en esta nueva etapa, por sus palabras de aliento y compañía.

Gracias.

## Índice

Resumen y Palabras Clave.....	
Abstract and keywords.....	
Introducción .....	
1. Estado del Arte .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2. Ámbito internacional.....	1
1.3. En el ámbito nacional.....	3
1.4. En el ámbito local.....	4
1.5. Marco teórico .....	5
1.5.1. Subsistemas de la gestión de recursos humanos.....	5
1.5.2. Clima laboral .....	8
1.5.2.1. Antecedentes teóricos del clima laboral.....	8
1.5.2.2. Definición de clima laboral.....	9
1.5.2.3. Características del clima laboral .....	10
1.5.2.4. Tipos de clima laboral.....	12
1.5.2.5. Métodos de diagnóstico del clima organizacional .....	13
1.5.3. Cultura organizacional.....	13
1.5.3.1. Niveles de la cultura organizacional .....	14
1.5.3.2. Elementos de la cultura organizacional.....	14
1.5.3.3. Dimensiones de la cultura organizacional.....	16
1.5.3.4. Funciones de la cultura organizacional .....	18
1.5.3.5. Modelo de diagnóstico de cultura organizacional.....	19
1.5.3.6. Los cambios culturales en las organizaciones.....	19
1.6. Ingenio Azucarero del Norte.....	20
1.6.1. Antecedentes.....	20
1.6.2. Misión.....	21
1.6.2. Visión .....	21
2. Materiales y Métodos .....	21
2.1. Proceso de investigación.....	21

2.2.	Población y procedimiento muestral .....	23
2.3.	Instrumentos .....	23
2.4.	Procedimiento .....	31
3.	Resultados y discusión .....	32
3.1	Resultados .....	32
3.1.1.	Caracterización demográfica .....	32
3.1.2.	Resultados por variable del clima laboral .....	35
3.1.3.	Identificación de variables con mayor y menor puntuación.....	50
3.1.4.	Resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional .....	53
3.2	Discusión.....	56
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	58
4.1.	Conclusiones .....	58
4.2.	Recomendaciones.....	59
5.	Estrategias .....	60
5.1.	Estrategias para la variable de cultura organizacional .....	60
5.2.	Plan de Intervención para mejorar el clima laboral .....	61
6.	Referencias bibliográficas.....	69
7.	Anexos .....	72

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer.....	11
<b>Tabla 2</b>	Dimensiones Culturales de Trompenaars .....	17
<b>Tabla 3</b>	Funciones de la Cultura Organizacional de acuerdo a los estadios de crecimiento.....	18
<b>Tabla 5</b>	Dimensiones del cuestionario de cultura organizacional.....	30
<b>Tabla 6</b>	Sexo-Instrucción académica .....	33
<b>Tabla 7</b>	Sexo - Edad .....	33
<b>Tabla 8</b>	Sexo - Instrucción académica .....	34
<b>Tabla 9</b>	Área- Instrucción académica .....	35
<b>Tabla 10</b>	Identificación con la empresa .....	36

<b>Tabla 11</b> Ergonomía e instalaciones .....	37
<b>Tabla 12</b> Autonomía .....	38
<b>Tabla 13</b> Trabajo en equipo .....	39
<b>Tabla 14</b> Cohesión/Compromiso .....	40
<b>Tabla 15</b> Managment.....	41
<b>Tabla 16</b> Apoyo.....	42
<b>Tabla 17</b> Comunicación .....	43
<b>Tabla 18</b> Desempeño.....	44
<b>Tabla 19</b> Reconocimiento .....	45
<b>Tabla 20</b> Innovación .....	46
<b>Tabla 21</b> Compensación.....	47
<b>Tabla 22</b> Desarrollo.....	48
<b>Tabla 23</b> Herramientas de trabajo .....	49
<b>Tabla 24</b> Ambiente de trabajo .....	50
<b>Tabla 25</b> Identificación con variables de menor y mayor puntuación .....	51
<b>Tabla 26</b> Cultura Organizacional IANCEM .....	53
<b>Tabla 27</b> Resumen cultura organizacional .....	54
<b>Tabla 28</b> Plan de intervención para mejorar el clima laboral .....	61

### **Índice de figuras**

<b>Figura 1</b> Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos .....	5
<b>Figura 2</b> Procesos y subprocesos en el área de RH .....	6
<b>Figura 3</b> Niveles de la Cultura Organizacional según Schein .....	15
<b>Figura 4</b> Modelo de Cultura Organizacional según Hofstede .....	16
<b>Figura 7</b> Cultura organizacional .....	55
<b>Figura 8</b> Tipo de Cultura organizacional .....	55

## **Resumen y Palabras Clave**

La presente investigación tiene como objetivo medir el clima laboral y evaluar la cultura organizacional del Ingenio Azucarero del Norte; cuya organización cuenta con 293 colaboradores, de los cuales 63 son personal administrativo y 230 laboran en el área de producción. Para el desarrollo de la investigación de clima laboral se consideró el cuestionario (tipo Likert) propuesto por Bizneo (2022) que contempla 14 dimensiones. La evaluación de la cultura organizacional se realizó mediante la aplicación del cuestionario Denison Organizational Culture Survey diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan. Dichos instrumentos se aplicaron a la totalidad de colaboradores del Ingenio. Los resultados obtenidos señalan que el clima laboral tiene una percepción positiva según el 76% de los encuestados. Al evaluar la cultura organizacional se determinó que prevalece la cultura de tipo emprendedora. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral de la empresa tiene una percepción favorable, pero con factores que requieren mejorar como desarrollo, ergonomía e instalaciones, y, la cultura que predomina es la de tipo emprendedora. Finalmente, se plantean estrategias para mejorar dichos factores y para mantener una cultura organizacional acorde a los requerimientos empresariales.

**Palabras clave:** clima laboral, cultura organizacional, satisfacción laboral, estrategias de intervención.

## **Abstract and keywords**

The objective of this research is to measure the work environment and evaluate the organizational culture of the Ingenio Azucarero del Norte; whose organization has 293 collaborators, of which 63 are administrative personnel and 230 work in the production area. For the development of the work environment research, the questionnaire (Likert type) proposed by Bizneo (2022) was considered, which includes 14 dimensions. The evaluation of the organizational culture was carried out by applying the Denison Organizational Culture Survey questionnaire designed by Daniel Denison from the University of Michigan. These instruments were applied to all employees of the Mill. The results obtained indicate that the work environment has a positive perception according to 76% of those surveyed. When evaluating the organizational culture, it was determined that the entrepreneurial culture prevails. The results obtained indicate that the work environment of the company has a favorable perception, but with factors that require improvement such as development, ergonomics and facilities, and the culture that predominates is the entrepreneurial type. Finally, strategies are proposed to improve these factors and to maintain an organizational culture according to business requirements.

**Keywords:** work environment, organizational culture, job satisfaction, intervention strategies.

## **Introducción**

Hoy en día , las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse en un entorno cambiante y competitivo, con factores indispensables que se imponen en el macro-entorno como son la globalización, trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en sus productos y servicios, las mismas que deben ser incorporadas en su gestión empresarial, pero muy pocas de ellas se han preocupado en lograr desarrollar una cultura y clima laboral fuerte y favorable que trascienda a la satisfacción de los colaboradores y se complemente con la cultura nacional de todos sus miembros.

El Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta, ubicada en la parroquia de Ambuqui, en el cantón Ibarra de la provincia de Imbabura, productora y comercializadora de productos derivados de la caña de azúcar, que genera más de 1000 plazas de trabajo para los pobladores de la zona norte del país, se detecta como problema en dicha organización que no se ha realizado un diagnóstico que permita medir el clima laboral y evaluar la cultura organizacional, por lo que por varios años se han presentado inconvenientes y problemáticas relacionados con el personal, obteniendo así, un bajo nivel de desempeño, productividad y motivación, falta de identidad corporativa y compromiso, entre otros.

Por lo mencionado anteriormente con la finalidad de conocer la percepción de los colaboradores de dicha organización, sobre estas variables, cuyos objetivos de investigación fueron, como general, analizar el clima y cultura organizacional del Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta, Ibarra 2022-2023, y como específicos:

- Medir el clima laboral en el Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta.

- Evaluar la cultura organizacional en el Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta.
- Diseñar un plan para mejorar el clima laboral y cultura organizacional del Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta para el período 2023-2024.

La estructura del presente informe final se encuentra estructurado por apartados, en donde en el primer apartado se muestra el estado de arte descrito tanto en el ámbito local, nacional e internacional, marco teórico y la descripción del objeto de estudio práctico.

El segundo apartado corresponde a la aplicación de la metodología e instrumentos necesarios para cumplir con el primer y segundo objetivo específico. En el tercer apartado se presentan detalladamente los resultados obtenidos por cada factor y dimensión evaluada. A continuación, se presentan las conclusiones, recomendaciones para la empresa y la discusión.

Por último, se presenta el diseño del plan de intervención, en base a los puntos fuertes y débiles encontrados en la medición del clima laboral y evaluación de la cultura organizacional del Ingenio Azucarero del Norte, con la finalidad de mejorar la situación actual y obtener resultados que conlleven al éxito empresarial.

## **1. Estado del Arte**

### **1.1 Introducción**

La puntualización del tema de investigación, sus objetivos y su estructura global se presentó en el apartado Introducción de este documento. Enseguida, y, en primer lugar, se desarrolla un estado del arte en relación a los artículos científicos y autores (internacionales, nacionales y locales) que han abordado el tema objeto de estudio teórico de la presente investigación – clima laboral y cultura organizacional – la revisión de la literatura permitió conocer el conocimiento, los resultados y conclusiones para orientar el presente estudio.

En segundo lugar, se caracteriza el marco teórico en el cual encajan los temas de esta investigación, profundizando en las metodologías usadas para “medir” estos conceptos o variables (desde la investigación) y la importancia de tal medición para la toma de decisiones organizacionales. Por último, se describe al objeto práctico del estudio, Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta (IANCEM) organización agroindustrial ubicada en la Panamericana Norte Km 25 vía a Tulcán, Panamericana Ibarra – Imbabura (sector Tababuela

### **1.2. Ámbito internacional**

De acuerdo al estudio realizado por la empresa HRider (2022) acerca del clima laboral en España se hace énfasis a tres indicadores considerados importantes y necesarios para evaluar el clima laboral los cuales son el salario, feedback con el supervisor y cultura organizacional, para ello se evaluó a 672 colaboradores de 50 compañías de diferentes actividades económicas de España. Se obtuvo como resultado que alrededor del 26% de los colaboradores manifiestan que no reciben un feedback apropiado, además un punto

relevante es que los encuestados menores de 30 años valoran su salario 20 puntos menos que los denominados seniors.

Silva Jiménez, D., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., & Cortes Tello, F. (2020) en su artículo denominado la importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud, en donde se realizó una revisión narrativa de veintidós artículos científicos de hace cinco años, se evidencio que el liderazgo, la dirección y los conflictos son las dimensiones más relevantes en el momento que se va a analizar el clima laboral ya que tienen una relación directa con las variables anteriormente mencionadas.

Santamaría Cruz (2021) investigo la influencia de los estilos de liderazgo y los rasgos de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de las empresas de servicios medianas de Lima, como instrumento se aplicó las encuestas basándose en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral Meliá & Peiró S 10/12 a quinientos ochenta y nueve trabajadores de cuarenta y tres empresas. Los resultados obtenidos señalan que el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional tienen influencia en la satisfacción laboral, además que los trabajadores aprecian el tener específicamente definido cuales son las metas y objetivos por lograr. El estudio realizado beneficia de manera positiva a mejorar los procesos de gestión de personas.

Mora Jaramillo & Sarmiento Ramírez (2020) evaluaron el clima laboral de la empresa del sector de vigilancia de Bucaramanga a través de la implementación de la escala de clima organizacional EDCO aplicada a ciento noventa y siete trabajadores en donde se determinó un clima laboral satisfactorio y aceptable, manifestando los colaboradores una percepción positiva hacia la empresa y a su lugar de trabajo.

### **1.3.En el ámbito nacional**

Pérez Falco (2021) en su trabajo de titulación realizó el diseño de estrategias de mejora del clima laboral y cultura organizacional para el municipio de Ambato con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y de conocer el tipo de culta que posee la municipalidad, para lo cual se realizó encuestas al total de mil quinientos noventa y un servidores entre ellos bajo nombramiento provisional, servicios profesionales, libre nombramiento y código de trabajo. Los resultados indican que entre las subdimensiones menos percibidas se encuentra las relaciones laborales, condiciones físicas y humanas, la comunicación y el reconocimiento para lo cual se formuló estrategias y actividades que darán resultados en el largo plazo.

En el trabajo de titulación realizado por Chando Saavedra (2021) denominado La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas la cual tuvo como objetivo definir la cultura organizacional en la empresa Electric, para ello se realizó un diagnóstico FODA, cuestionarios y entrevistas y se estableció un modelamiento cultural alineado a la actividad económica e identidad de la organización.

Otacomá Santillán (2021) determinó la relación entre clima laboral y la calidad de atención de los colaboradores de la empresa BanEcuador de la agencia Vinces, la metodología que se utilizó fue cuantitativa y correlacional, utilizando el cuestionario como instrumento aplicada a 16 personas, dentro de los resultados se obtuvo que la percepción de los colaboradores acerca de la empresa se considera muy favorable representado con 75%, se recomienda seguir propiciando el clima laboral a través de actividades y jornadas como capacitaciones, equipo de trabajo con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral, de igual manera mejorar las políticas en lo que se refiere a evaluación al personal.

#### **1.4.En el ámbito local**

Pérez Fuentes (2018) desarrollo en su proyecto de investigación un modelo de medición de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción de la empresa Licoram, con el objetivo de realizar un análisis y en base de ello proponer estrategias para mejorar el clima laboral mediante la elaboración de una encuesta realizada a veintidós colaboradores. Como resultados se evidencia que ninguna de las variables se encuentra en una consideración aceptable y revelándose en un estado de alerta en las variables relacionadas con la innovación al cambio, calidad, orientación al cliente, balance entre familia y trabajo, liderazgo, así como también identidad con la organización. Para ello, se plantea estrategias como realización de planes de capacitación, brindar incentivos a los colaboradores.

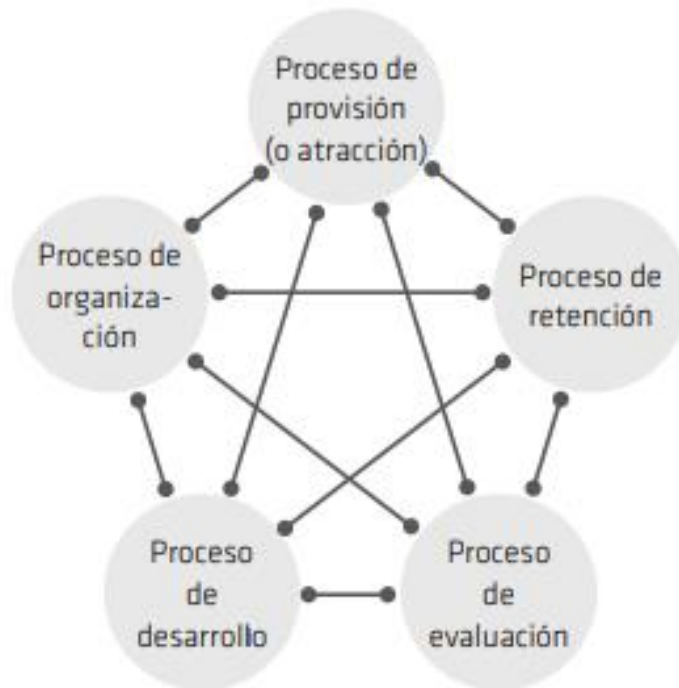
Fuertes Narváez, Torres Salgado, & o López Chamorro (2022) en el capítulo I del libro Clima Laboral, estrategias de Medición de la Calidad se analiza la influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Ibarra, se utilizó una metodología descriptiva con corte cualitativo etnográfico, aplicando encuestas al personal de la empresa con el objetivo de reconocer actitudes y valores que poseen los mismos, dentro de los resultados se hace referencia a que si se encuentra fortalecido el departamento de recursos humanos, se obtendrá más efectividad por parte de los trabajadores ya que beneficiará la estabilidad y el crecimiento productivo tanto a nivel personal como de toda el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Ibarra.

## 1.5.Marco teórico

### 1.5.1. Subsistemas de la gestión de recursos humanos

**Figura 1**

*Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos*



*Nota.* Interacción entre los subsistemas de la gestión de recursos humanos. Tomado de Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México : Mc Graw Hill .

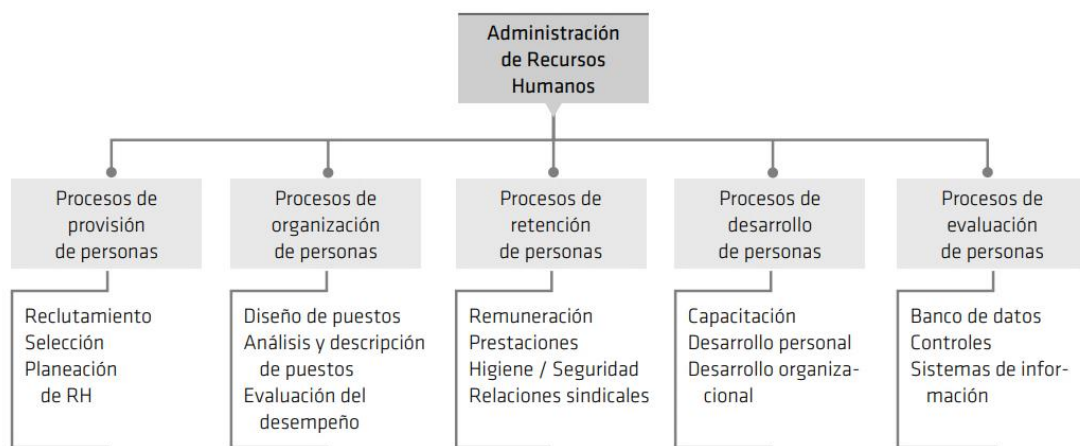
Cuando nos referimos a los subsistemas de la gestión de recursos humanos nos referimos a los segmentos que se encuentran integrados por normas, políticas y procedimientos, los mismos que se relacionan entre sí para alcanzar y guiar a los objetivos empresariales.

En este contexto, “Cada uno de los subsistemas juegan un papel de interacción en el proceso de identificación de los colaboradores con el desempeño de su colectivo y el

despliegue de la estrategia empresarial. Los resultados globales de la interrelación de los elementos de dicho sistema contribuyen a la efectividad de las organizaciones en el cumplimiento de su misión.” (Castillo, 2007, p. 9)

**Figura 2**

*Procesos y subprocesos en el área de RH*



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México : Mc Graw Hill .

Como podemos observar en la figura 2, la administración de recursos humanos consta de cinco subprocesos de acuerdo a Chiavenato (2009) los cuales son:

### ***1.5.1.1. Subsistema de Provisión***

Este primer subsistema comprende las actividades de investigación y análisis del mercado de recursos humanos, fuentes, técnicas o medios de reclutamiento, y los planes o mecanismos tanto centralizados como descentralizados para la integración del nuevo personal, su objetivo es abastecer a la empresa con el talento humano necesario para cumplir con sus objetivos.

#### ***1.5.1.2. Subsistema de Organización***

El subsistema de organización se centra en el análisis y descripción de los puestos mediante el establecimiento de todos los requisitos necesarios para el puesto, la planeación y organización del recurso humano, el diseño del plan de vida y de carrera de los colaboradores y la evaluación de desempeño. Responde a la interrogante ¿Qué harán las personas en la organización?

#### ***1.5.1.3. Subsistema de Retención***

Consiste en retener a las personas que trabajan en la organización, este subsistema requiere de una serie de cuidados, como es la elaboración de planes de remuneración (la administración de los sueldos y salarios, incentivos ya sean financieros y extra financieros), prestaciones sociales, de higiene para ofrecer un ambiente laboral seguro y agradable; de seguridad, con el objetivo de que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados y así generen un compromiso con la organización.

#### ***1.5.1.4. Subsistema de Desarrollo***

Incluye las actividades de capacitación que se aplica de forma sistemática y organizada en donde los colaboradores adquieren conocimientos relacionados sobre su trabajo, el desarrollo de los colaboradores y de toda la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia, siempre teniendo en cuenta que el individuo y la organización son sistemas dinámicos de adaptación en un entorno cambiante por lo tanto necesita planificación.

#### ***1.5.1.5. Subsistema de Auditoria***

Permite asegurar que las distintas unidades de la empresa se encuentren trabajando de acuerdo a lo planificado, ya que si esto no sucede la empresa no funcionara con eficiencia. Este proceso de control es un proceso que se maneja con una secuencia como es el establecimiento de los estándares, la supervisión del desempeño, la realización de una comparación entre el desempeño con los estándares deseados y la aplicación de acciones correctivas cada vez que se requiera y se necesite.

### **1.5.2. Clima laboral**

#### **1.5.2.1. Antecedentes teóricos del clima laboral**

Lewin, Lippitt y White (1939), en su estudio de campo, evidencian que el comportamiento de las personas no depende de las características personales que posee, sino que se relaciona con la atmosfera o el clima social en el que se encuentra inmerso el grupo, de ahí es donde el clima es percibido por cada individuo e influye en su conducta, además tiene una relación con los estilos de liderazgo.

Morse y Reimer (1956), detectan que la participación de los colaboradores tiene una influencia en el proceso para tomar decisiones, y que la no existencia de participación se produce por falta o disminución de lealtad, interés y compromiso de los colaboradores con su empresa.

### **1.5.2.2. Definición de clima laboral**

Uno de los enfoques globales y dinámicos a considerar sobre el clima laboral es el de Litwin y Siringe (1968), el que considera a las empresas como contextos ambientales y culturales, que son psicológicamente relevantes para todos los miembros de las organizaciones, en donde los comportamientos individuales como grupales y empresariales se encuentran interactuando y tienen influencia entre sí. Martínez (2016) propone el siguiente concepto “El clima laboral se caracteriza por un conjunto de aspectos presentes de manera relativa estable en una determinada organización, afecta a las actitudes, a la motivación y al comportamiento de todos los integrantes y por ende a toda la organización, se percibe a través de percepciones y descripciones u observación”.

Entender que los seres humanos todo el tiempo se encuentran en un proceso de adaptación de situaciones con el objetivo de satisfacer las necesidades y mantener un equilibrio emocional, se conoce como adaptación que no solamente se trata de la satisfacción a necesidades fisiológicas y de seguridad, sino a las de pertenencia ya sea a un grupo social de estima o de autorrealización.

Es por ello, que una buena adaptación se ve reflejado en las empresa como clima organizacional, el mismo que tiene una gran relación con el grado de satisfacción de los colaboradores, cuando el clima es alto se consigue satisfacción, animo, interés, compromiso y colaboración por parte de los trabajadores, pero si es al contrario ya sea por factores como la frustración o barreras que impiden la satisfacción de las necesidades, se obtiene estados de depresión, insatisfacción, inconformidades y entre otros.

Chiavenato (2009) considera que el clima organizacional comprende un conjunto muy amplio y flexible sobre la influencia ambiental en la motivación, lo señala como una

cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan cada uno de los integrantes y que influye en su comportamiento.

### **1.5.2.3. Características del clima laboral**

García (2009) hace referencia a que el clima laboral en la actualidad se ha convertido en un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de una forma directa en el denominado espíritu de la organización. Es por ello que se recalca la importancia del diagnóstico ya que permite que sus acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, brinda información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes que poseen las personas miembros, y ayuda al reto de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad en la organización.

Teniendo en cuenta que, el clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los colaboradores y de toda la organización. Werther y Davis (1995) mencionan que como primer punto se debe tener en cuenta que, para mejorar la productividad a largo plazo, es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional dentro de las empresas.

Por su parte, Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) manifiestan que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores y dimensiones que inciden en el clima laboral como el trabajo mentalmente desafiante, las recompensas justas, condiciones satisfactorias del trabajo, compañeros que brinden apoyo, y la compatibilidad que mantiene el colaborador con el puesto, ya que las mismas determinaran el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo. Dimensiones del clima laboral

**Tabla 1**

*Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Estructura	Es la percepción del conjunto de reglas, procedimientos, limitaciones en donde las empresas hacen énfasis en la burocracia.
Responsabilidad	Se refiere al sentimiento que poseen los integrantes de una organización sobre su autonomía para la toma de decisiones y que se relación con su trabajo.
Recompensa	Se basa en la percepción que tienen los integrantes de las organizaciones acerca de la adecuación de la retribución recibida por su trabajo bien realizado.
Desafío	Es el sentimiento que tienen los colaboradores sobre los desafíos y retos que se presentan el trabajo.
Relaciones	Existencia de un clima de trabajo grato, con buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados y entre pares.
Cooperación	Sentimiento de los colaboradores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda y colaboración por parte de los directivos, compañeros de grupo.
Estándares	Se basa en la percepción de los miembros sobre el énfasis que tiene la organización acerca de las normas de rendimiento.
Conflicto	La percepción acerca de cómo los pares y superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar o buscar soluciones para los problemas que se presenten en la empresa.
Identidad	Sensación de compartir tanto los objetivos personales con los organizacionales, en elemento fundamental y valioso dentro del grupo de trabajo.

*Nota.* Adaptado de “Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer” (p. 635), por Reyes Valenzuela, Díaz López, & Villaseñor (2020), Coloquio de Investigación Multidisciplinaria,

#### **1.5.2.4. Tipos de clima laboral**

Brunet (1987) en su teoría de los sistemas cita a Likert, el mismo que determina dos tipos de clima organizacional, que se encuentran subdivididos, es importante mencionar que estas teorías son diferentes a las teorías de liderazgo.

El primer tipo o sistema es el clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, en donde la mayoría de las decisiones son tomadas por la alta dirección y son distribuidas de acuerdo a la función puramente descendente, presenta un ambiente estable y aleatorio y la comunicación con los trabajadores de la organización es de acuerdo a directrices e instrucciones específicas. Los colaboradores trabajan en un ambiente de miedo, castigo, amenazas y algunas veces con recompensas.

El Sistema II Autoritarismo paternalista, es el clima que se caracteriza por tener una confianza condescendiente con sus colaboradores, relacionada como la de un amo con un siervo, en comparación con el sistema anterior las decisiones se toman en la cima, pero algunas son tomadas por los subordinados, las recompensas y los castigos son estrategias para motivar al personal y la dirección juega con las necesidades sociales de sus trabajadores.

El tercer sistema es el participativo, sistema consultivo, que busca tener confianza con los trabajadores, teniendo una política y toma de decisiones en el nivel inferior, con una comunicación descendente, este sistema busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los colaboradores de la organización creando así un ambiente dinámico en que la administración busca alcanzar sus objetivos junto con todos los trabajadores.

Por último, el cuarto tipo es el participativo – participación en grupo, que demuestra tener la totalidad de confianza con los colaboradores, para la toma de decisiones se encuentran

diseminados en toda la empresa e integrados de manera adecuada, la comunicación se lo realiza de forma ascendente, descendente y lateral, de tal manera que los trabajadores se encuentran motivados, implicados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

#### **1.5.2.5. Métodos de diagnóstico del clima organizacional**

La medición del clima laboral, permite identificar y realizar un análisis de los aspectos internos de las organizaciones en aspectos internos que son de carácter formal e informal y que afectan de alguna manera al comportamiento de los individuos, de tal forma que influyen en la motivación laboral. Después de la aplicación de los instrumentos de medición del clima laboral se recomienda realizar acciones correctivas, creación de estrategias que permitan modificar conductas que desfavorecen a la organización, con el objetivo primordial de obtener mayores niveles de eficiencia y se pueda cumplir con las metas personal y organizacionales.

De acuerdo a García y Bedoya (1997) para medir el clima organizacional, existen tres estrategias, la primera consiste en observar detalladamente el comportamiento y el desarrollo de los colaboradores, realizar entrevistas directas y la aplicación de cuestionarios.

#### **1.5.3. Cultura organizacional**

Bateman y Snell (2009) menciona que las culturas se clasifican como “fuertes o débiles”, de acuerdo con las características de las organizaciones, con sus resultados, el nivel de estabilidad, las motivaciones, el compromiso, el respaldo que poseen por parte del personal, y a partir de ello, las formas en que fluyen los distintos procesos del día a día.

Se considera a la cultura organizacional como un espejo de la empresa. Una organización que tiene bien determinada su cultura, se interesa por la satisfacción de todas los integrantes, elabora y aplica de manera correcta sus estrategias, administra y utiliza satisfactoriamente la información, es participativa y que en ella se evidencie una mutua

colaboración entre sus diferentes sectores, desarrolla ideas creativas E innovadoras, asume los riesgos presentes y futuros, y ejecuta acciones que están encaminadas al mejoramiento continuo. (Cantillo Guerrero et al., 2011, p. 8)

### **1.5.3.1.Niveles de la cultura organizacional**

Por su parte, Schein (1988) hace referencia a tres niveles de cultura, que no son estáticos ni independientes, todos tienen una interrelación y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

El primer nivel son las producciones que está conformado por su entorno físico y social. En este nivel se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, los diferentes tipos de comunicación y la conducta que tienen los colaboradores.

El nivel 2 corresponde a los valores, estos reflejan la relación de los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre de la organización. Por último, el tercer nivel consiste en las presunciones subyacentes básicas, permite la solución a problemas repetitivos.

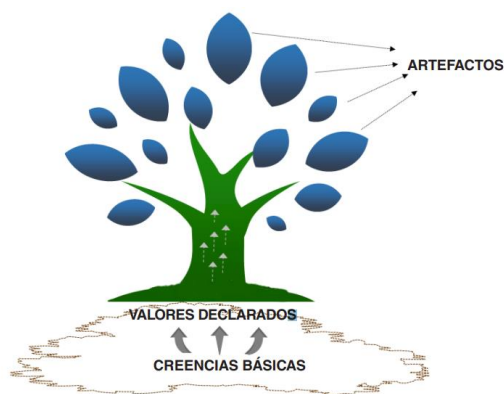
### **1.5.3.2.Elementos de la cultura organizacional**

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional se refleja en las organizaciones mediante diferentes manifestaciones, ha dado paso a considerar a la cultura como una instancia conformada por diferentes componentes unos más visibles que otros y que se encuentran presentes en todas las organizaciones.

Uno de los modelos que explica los componentes de la cultura organizacional es el de Schein (1984), quien distingue tres niveles los cuales son:

### Figura 3

*Niveles de la Cultura Organizacional según Schein*



*Nota.* Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review. Vol. 50, Núm. 1, 3-16.

Como se puede observar en la figura 3, el primer nivel externo son los artefactos, que son elementos visibles, pero difíciles de descifrar, como son la infraestructura de la empresa, disposición, signos visuales, código de vestimenta, patrones de conducta, normas escritas y entre otros.

El segundo nivel corresponde a los valores, que son declarados por las organizaciones, ayudan a entender la conducta de los colaboradores y la razón de ser de los elementos del nivel externo.

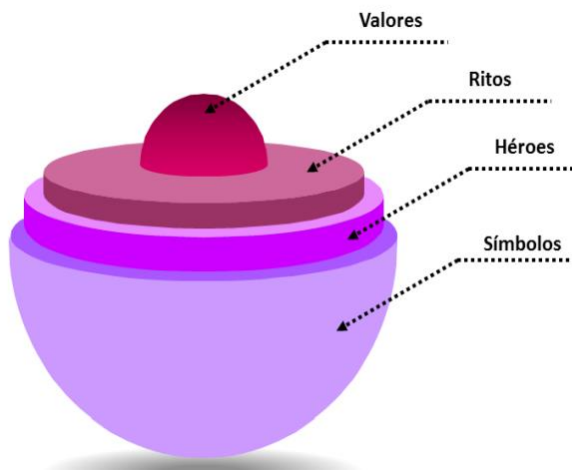
Las creencias básicas son el tercer nivel, es aquello que nos permite entender por qué las personas tienen un comportamiento determinado, residen valores inconscientes que, sin

necesidad de estar en alguna norma, tipifican a las empresas. En la figura se refleja que las creencias básicas tienen la similitud a las raíces de los árboles que alimentan al tronco y hacen que sea fuerte o débil, y se ven transmitidos por los componentes visibles que son particulares de una organización.

Por su parte, Hofstede (2010) presenta el modelo de una metáfora de la cebolla con el objetivo de explicar la interrelación que existe entre cuatro elementos:

#### **Figura 4**

*Modelo de Cultura Organizacional según Hofstede*



*Nota.* Hofstede, G. Cultures and organizations. Software of the mind (3.a ed.). New York: Mc Graw-Hill.

La figura 4 representa los cuatro elementos, en donde en la capa superficial o externa se consideran los símbolos, corresponde a las palabras, gestos, gráficos, signos de estatus, objetos físicos y observables que identifican a los miembros de una organización.

#### **1.5.3.3. Dimensiones de la cultura organizacional**

Trompenars & Hampden- Turner (1993) evidencian que la cultura organizacional se diferencia de otra por la forma en que las personas solucionan los problemas, que verían

según las dimensiones culturales de cada país, identifican siete dimensiones que se presentan por el tipo de relaciones entre las personas y del concepto que ellas tienen sobre el tiempo y forma que se relacionan con su entorno.

**Tabla 2**

*Dimensiones Culturales de Trompenaars*

	<b>Dimensiones</b>	<b>Significado</b>
1	Universalismo VS Particularismo	Grado en que las normas y reglas son validas para las personas y respetadas.
2	Individualismo VS colectivismo	¿Antes de tomar una decisión, es más relevante lo que los demás dicen o lo que uno desea?
3	Neutralidad VS Afectividad	En culturas neutrales, se impone la razón y las emociones no se controlan.
4	Relaciones específicas VS relaciones difusas	Consiste en el grado de involucración con las personas que nos rodean.
5	Realización por medios personales VS realización adquirida.	Se refiere a la forma en que las personas alcanzan su posición en su entorno, por ejemplo, si es por méritos propios o terceros.
6	Control de la vida interno y externo	Sentimiento de poder sobre el entorno y futuro.
7	Orientación del tiempo Secuencial VS Sincrónico	Se basa en la forma en que las personas manejan su tiempo.

*Nota.* Elaboración Propia. Adaptado de Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the waves of culture: understanding culture diversity in business*. London: Nicholas Bredly.

Por otra parte, Geert Hofstede (2010) en una de sus investigaciones realizadas evidenció que las culturas nacionales son moldeadoras de las estrategias empresariales, y por lo tanto de los parámetros para la toma de decisiones. El autor señala cinco dimensiones culturales que se relacionan con las decisiones de las organizaciones en todas sus partes.

### 1.5.3.4. Funciones de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura organizacional se pueden ir modificando con los cambios que se realicen en las empresas, además se encuentran relacionadas en solucionar los problemas que afectan a las organizaciones considerando la adaptabilidad del entorno sociocultural, en donde se marcan los procesos internos y externos, condiciones y posibilidades de supervivencia. Con lo que se refiere a los procesos de evolución hablamos del nacimiento, adolescencia y madurez, se consideran las siguientes funciones.

**Tabla 3**

*Funciones de la Cultura Organizacional de acuerdo a los estadios de crecimiento*

<b>Estadio de crecimiento</b>	<b>Funciones de la Cultura</b>
Nacimiento y Primeros Años	Las organizaciones se esfuerzan por lograr una mayor integración de todos los miembros y fortalecer la integración. Requiere de una buena socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia, expansión de los productos o servicios, expansión geográfica, adquisiciones o consorcios.	Etapa en donde la integración cultural se puede ver declinada por motivo de creación de nuevas subculturas, lo que ocasiona la pérdida de metas, valores y presunciones lo que provoca crisis de identidad. Existe la oportunidad de encaminar la dirección a un cambio de cultura.
Madurez de la organización, declinación de los productos o servicios, estancamiento, falta de motivación del personal por el cambio.	Es fundamental la innovación. Observar que aspectos de la cultura pueden ser modificados y cuales son permanentes y distintivos de la organización.

*Nota.* Rodríguez Guerra, I. (2004). Cultura organizacional. Adaptación realizada por la autora al cuadro 5 titulado “Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio”, de Schein (1985, pp. 267- 268).

### **1.5.3.5. Modelo de diagnóstico de cultura organizacional**

Existen modelos que permiten realizar un estudio de campo con relación a la cultura organizacional, tal es el caso del cuestionario del modelo de Denison (2001), el mismo que tiene una ventaja ya que permite el uso de estrategias para moldear la cultura organizacional, y ser analizada por factores y variables en donde los resultados permiten formular estrategias que mejoren e incrementen la productividad laboral.

### **1.5.3.6. Los cambios culturales en las organizaciones**

Los cambios de las culturales en las organizaciones son inherentes, pueden ser ocasionadas por mediaciones externas, estructuras políticas, económicas y sociales. En el caso de que existan cambios culturales, las personas que forman parte de las empresas se encontrarán afectadas y deberán adaptarse a las nuevas condiciones y actuar en consecuencia a ello.

En este sentido, Lefcovich (2006) menciona que la mayor parte de las organizaciones tienen que realizar cambios organizacionales que sean moderados por lo menos una vez al año y cambios más grandes cada cuatro a cinco años. Además, el autor indica que las causas de resistencia al cambio son: miedo a lo desconocido, desinformación, factores históricos, amenazas al estatus, poder o pago, clima de baja confianza, reducción de la interacción social, miedo al fracaso, poca flexibilidad de la organización, temor a no tener la capacidad suficiente y entre otras.

Por lo mencionado anteriormente Borrás (2016) considera que, si se quiere tener éxito como líderes, se debe manejar las situaciones que se presenten ante los cambios culturales, en donde resulta de mucho valor la integridad y el compromiso de la estructura de la organización, implicar a todas las personas, crear un modelo de aprendizaje continuo, realizar revisiones periódicas.

## **1.6. Ingenio Azucarero del Norte**

### **1.6.1. Antecedentes**

La primera industria azucarera en Imbabura se instaló en el año 1908, aprovechando las excelentes y favorables condiciones climáticas geográficas para esta actividad como es el cultivo de caña de azúcar. Los Orígenes del Ingenio empieza en 1964 cuando las Cajas de Previsión Social instalan un Ingenio Azucarero en la zona, para lo cual deciden realizar una contratación con las compañías Fives Lille Cail y Granda Centeno. Una vez que se terminó la obra en 1966 se vende el Ingenio a la compañía Taina a quienes en el año 1977 se le embarga la empresa, por no poder cumplir los compromisos adquiridos con el IESS y la compañía pasa a manos de depositarios judiciales.

En el año 1985 se forma la Empresa de Economía Mixta Ingenio Azucarero del Norte, constituida con el aporte del IESS, participación de cañicultores de las provincias de Imbabura y Carchi, que se encuentra integrada por accionistas privados y trabajadores de esta prestigiosa organización.

Actualmente la Empresa de Economía Mixta Ingenio Azucarero del Norte constituye una de las empresas Agroindustriales más importante de Imbabura y Carchi, con proveedores, y programas de cultivo de 4600 hectáreas de caña de azúcar. Activa más de 1000 plazas de trabajo para los pobladores de la zona norte del país en todos nuestros procesos de producción, porque se encuentra convencidos que el compromiso y dedicación son el ingrediente principal para la excelencia de Azúcar Tababuela.

### **1.6.2. Misión**

Cultivar caña de azúcar, elaborar y comercializar sus productos derivados, cumpliendo los requisitos de calidad, responsabilidad social y ambiental, mediante la mejora continua de los procesos, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

### **1.6.2. Visión**

Ser la agroindustria líder en la zona norte del Ecuador (Carchi, Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos).

## **2. Materiales y Métodos**

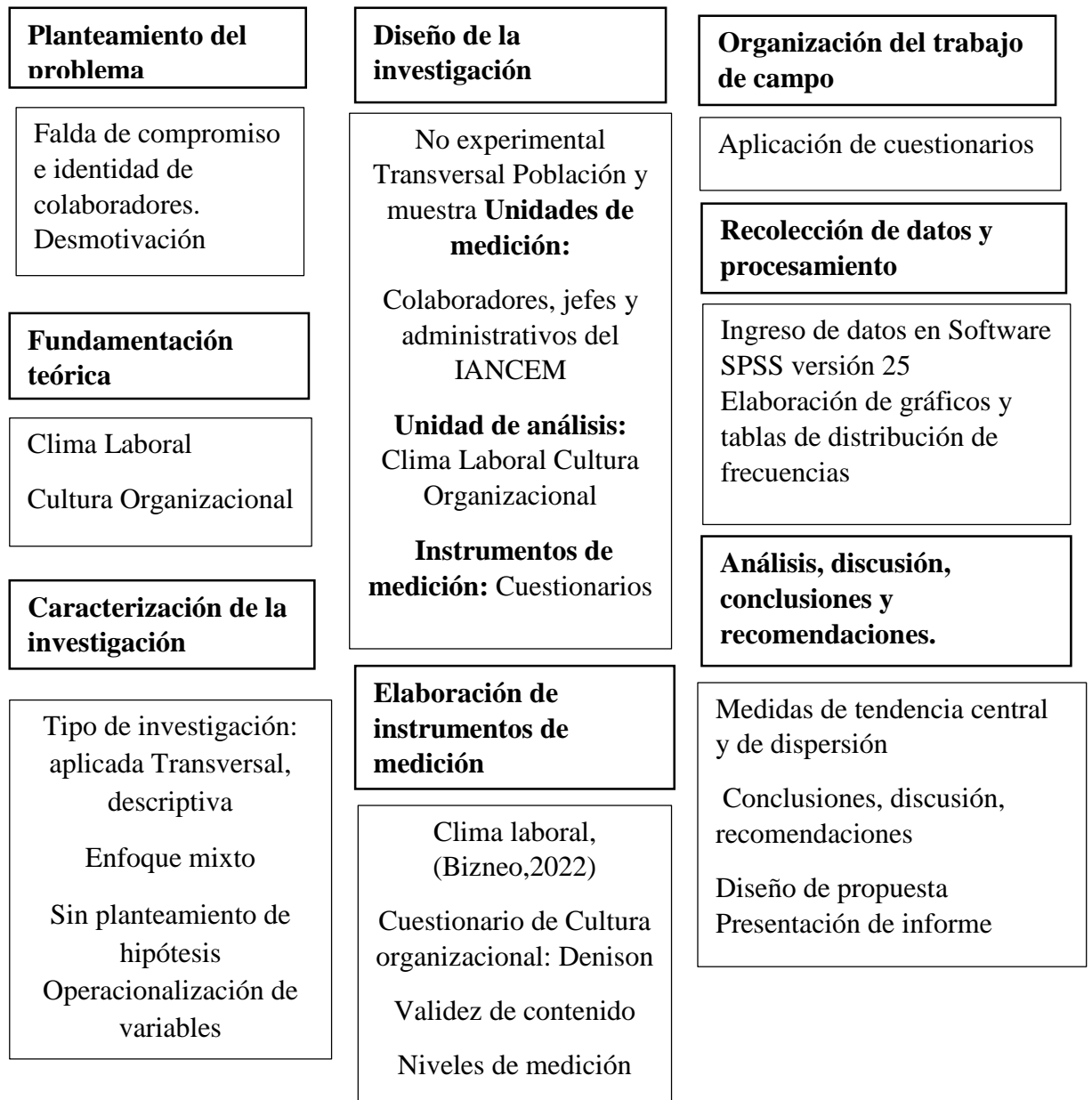
### **2.1. Proceso de investigación**

La investigación se elaboró mediante dos fases: la primera consiste en el planteamiento del problema, el enfoque de la investigación es cuantitativo, el alcance de la investigación descriptivo, el diseño de la investigación no experimental, de corte transversal; la segunda fase consistió en la recolección de datos y procesamiento acerca del clima laboral y cultura organizacional cuya aplicación corresponda al Ingenio Azucarero del Norte Compañía de Economía Mixta (Ver Figura 5).

La investigación tiene un enfoque cuantitativo que, según Sampieri, Fernández & Baptista et al. (2006) “Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

**Figura 5**

*Fases del proceso de investigación*



*Nota.* Adaptado de pensamiento y gestión No. 5 ISSN 16576276, 2013

## 2.2.Población y procedimiento muestral

La población se encuentra conformada por un grupo que corresponde a todos los colaboradores de la empresa, todos constituyen unidades de observación, personal administrativo, 55 y personal de producción 238, total 293 colaboradores.

## 2.3.Instrumentos

Se aplicó dos cuestionarios físicos, en el primer caso para medir el clima laboral se considera el cuestionario propuesto por (Bizneo, 2022) el mismo que se encuentra constituido con (validez de contenido), y abarca las dimensiones, factores e ítems (Anexo 1) que se presentan en la Tabla 4.

Dicho cuestionario es de tipo Likert con una escala de medición de 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

**Tabla 4**

*Dimensiones para medir el Clima Laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Afirmación -factor</b>
<b>Identificación con la empresa</b>	Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa.
	En mi organización está claramente definida la misión y visión.
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.
	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.
	Aporto al proceso de planificación de objetivos en mi área de trabajo.

continua

	Comparto los valores de la empresa.
	Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.
	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.
	Comprendo la relación que existe entre mis funciones y los objetivos y metas de la empresa.
	Nuestros clientes externos reciben el servicio que demandan de nosotros
	Nuestros clientes internos reciben el servicio que demandan de nosotros.
	Conozco a mi cliente final
	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.
<b>Ergonomía e Instalaciones</b>	La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada.
	La empresa se preocupa por contar con las medidas necesarias para hacer mi puesto de trabajo ergonómicamente correcto (ej. silla ergonómica, altura de la pantalla, etc).
	La empresa realiza las inspecciones necesarias para cumplir con las normas de seguridad de mi puesto de trabajo.
	Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado.
	La empresa me ofrece un lugar adecuado para pasar mi tiempo de descanso (desayuno y almuerzo)
<b>Autonomía</b>	Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe.
	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.
	Soy responsable del trabajo que realizo.
	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.
	Conozco las exigencias de mi trabajo.

	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales
<b>Trabajo en Equipo</b>	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.
	En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.
	En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.
	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.
	La Dirección alienta a que trabajemos en equipo.
	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.
	Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
	Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo común.
	Existe una comunicación fluida y efectiva con los demás departamentos de la compañía.
	La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que nos conozcamos
<b>Compromiso Laboral</b>	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.
	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa
	Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan
	Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.
	Mi superior se interesa por nuestro bienestar.
	Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.
	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender

<b>Management</b>	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.
	Mi superior inmediato cuenta con el conocimiento necesario sobre las diferentes tareas de nuestro sector.
	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.
	Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato.
	Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme feedback sobre mi desempeño y cómo mejorarlo.
	Mi superior me dedica tiempo para explicarme las tareas que no comprendo.
	Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la empresa.
	Los diferentes jefes de la compañía son profesionales competentes en su función.
<b>Apoyo</b>	Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.
	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.
	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores
<b>Comunicación</b>	Mi superior inmediato me comunica de manera clara las metas de nuestro grupo de trabajo
	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajo de mi área
	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación

continua

	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.
	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.
	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.
	Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.
	Considero que RR. HH. es un buen canal de comunicación para hacer llegar mis recomendaciones.
	La compañía cuenta con adecuados y diferentes canales de comunicación para informar a los empleados las novedades.
<b>Desempeño</b>	Mi superior inmediato se preocupa porque reciba formación sobre una nueva herramienta o función para mejorar mi desempeño.
	Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada.
	Mi superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre mi desempeño.
	Mi superior inmediato me dice lo que debo mejorar en mi trabajo
	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre mi desempeño
	Mi superior inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo.
	Mi superior inmediato me permite conversar sobre mi desempeño cuando no estoy de acuerdo con su feedback.
	Mi superior inmediato me otorga las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño.
<b>Reconocimiento</b>	La empresa reconoce un buen desempeño y nos brinda una oportunidad de crecimiento profesional.
	En esta organización valoran mi trabajo.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar

continua

	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.
	Las promociones se realizan de manera objetiva y se basan en el buen desempeño del empleado.
	Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos corporativos
	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, incluso cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.
	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.
	Considero que hay un trato igualitario entre los empleados de diferente género, creencia, edad, nacionalidad.
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
<b>Innovación</b>	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.
	La empresa fomenta y apoya la innovación.
	Los directivos/superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.
	Considero que mi empresa invierte en mejorar la tecnología y agilidad de mi puesto de trabajo.
<b>Compensación</b>	El salario que recibo responde al trabajo que realizo
	El salario siempre se paga a tiempo
	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.
	La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados

	La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.
<b>Desarrollo</b>	La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.
	Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.
	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir líneas de desarrollo para mí (capacitación, ascensos, etc.).
	La empresa se interesa por desarrollar mi potencial.
	Frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.
	Me siento satisfecho con mi desarrollo profesional en la empresa.
<b>Ambiente de Trabajo</b>	Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa
	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo
	Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo
	Trabajo en un clima ameno, cómodo, y respetuoso.
	Puedo generar amistades dentro de la empresa.
	Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo.

*Nota.* Tomado de Bizneo (2022) Modelo de encuesta para medir el clima laboral. Elaboración Propia

El segundo, con la finalidad de evaluar la cultura organizacional en el Ingenio Azucarero del Norte Compañía Mixta se aplicó el cuestionario Denison Organizational Culture Survey diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan, el mismo que permitió identificar las fortalezas y debilidades de dicha cultura organizacional, así como también las áreas clave para mejorar. Consta de sesenta ítems de doce sub – dimensiones, agrupadas de la siguiente manera (Anexo 2):

**Tabla 5***Dimensiones del cuestionario de cultura organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Sub – dimensión</b>	<b>Ítems</b>
<b>1. Implicación</b>	Empoderamiento	5
	Trabajo en equipo	5
	Desarrollo de capacidades	5
	Valores centrales	5
<b>2. Consistencia</b>	Acuerdo	5
	Coordinación e integración	5
	Orientación al cambio	5
<b>3. Adaptabilidad</b>	Orientación al cliente	5
	Aprendizaje organizativo	5
	Dirección y Propósitos Estratégicos	5
<b>4. Misión</b>	Metas y Objetivos	5
	Visión	5

*Nota.* Elaboración propia.

Las afirmaciones del instrumento para las variables de clima laboral y cultura organizacional están acompañadas de una escala de medición tipo Likert. Así:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## 2.4.Procedimiento

Adaptados los instrumentos para la obtención y recolección de datos se suministró a las unidades de observación anteriormente indicadas, es decir, se realizó el trabajo de campo.

La información recolectada se organizó en una matriz de datos en el paquete estadístico SPSS versión 25. En dicho paquete, se usó medidas estadísticas descriptivas, básicamente promedio – media poblacional – y, desviación estándar<sup>1</sup> de cada dimensión, factor e ítem, es decir, datos para su análisis en las tablas de salida arrojadas por dicho paquete.

Las medidas resultantes por debajo del promedio y del promedio de la desviación estándar de los factores, requieren mejora; no así, las que están por encima.

Finalmente, se muestran datos detallados acerca de la medición del clima laboral, analizados con el uso de la estadística descriptiva y medidas como media, moda, mediana, desviación estándar, valor máximo y mínimo – rango – para efectos de conocer la

---

<sup>1</sup> La media aritmética, como un solo número que representa a un conjunto de datos completo, tiene importantes ventajas. Primero, se trata de un concepto familiar para la mayoría de las personas y es intuitivamente claro. Segundo, cada conjunto de datos tiene una media; es una medida que puede calcularse y es única debido a que cada conjunto de datos posee una y sólo una media. Por último, la media es útil para llevar a cabo procedimientos estadísticos como la comparación de medias de varios conjuntos de datos. Sin embargo, como cualquier medida estadística, la media aritmética tiene desventajas que debemos conocer. Primero, aunque la media es confiable en cuanto a que toma en cuenta todos los valores del conjunto de datos, puede verse afectada por valores extremos que no son representativos del resto de los datos (no es el caso de los datos de este estudio) (Levin y otros, 2004, p.83).

La desviación estándar nos permite determinar, con un buen grado de precisión, dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media (...) La desviación estándar es útil también para describir cuánto se apartan las observaciones individuales de una distribución de la media de la misma. Una medida que se conoce como resultado estándar nos da el número de desviaciones estándar que una observación en particular ocupa por debajo o por encima de la media (Levin y otros, 2004, p.97-

percepción general que tienen los colaboradores de la empresa con respecto al ambiente laboral.

De igual manera se presentan los resultados obtenidos sobre la cultura organizacional, después de haber realizado un análisis estadístico y emplear medidas (media, moda, mediana, desviación estándar, valor máximo y mínimo) con la finalidad de identificar el tipo de cultura que predomina en dicha organización productiva.

### **3. Resultados y discusión**

#### **3.1 Resultados**

A continuación, en este apartado se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, en primer lugar, para la medición del clima laboral y, en segundo lugar, evaluación de la cultura organizacional, los mismos que son descriptivos y muestran la situación actual en la que se encuentra el Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta (IANCEM), en relación con las variables analizadas en la presente investigación.

##### **3.1.1. Caracterización demográfica**

Como primer punto, se detalla la caracterización demográfica de la población encuestada, es decir de todos los colaboradores de la empresa, en tablas de salida, con la finalidad de realizar un análisis profundo del clima laboral y cultura organizacional.

### 3.1.1.1. Sexo -Instrucción académica

**Tabla 6**

*Sexo-Instrucción académica*

<b>Tabla cruzada Sexo - Área</b>				
		Área		Total
		Producción	Administración	
Sexo	Masculino	220	49	269
	Femenino	10	14	24
Total		230	63	293

*Nota.* Tabla cruzada de los resultados de Sexo\*Área de los colaboradores del Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM). Elaboración propia

En la Tabla 5, se muestra la distribución del género femenino y masculino de acuerdo a las áreas que se realizó el levantamiento de la información, en donde para el área de administración, laboran 14 mujeres y 49 hombres, y en el caso del área de producción, se encuentran 220 hombres y 10 mujeres.

### 3.1.1.2. Sexo - Edad

**Tabla 7**

*Sexo - Edad*

<b>Tabla cruzada Sexo -Edad</b>								
		Edad						Total
		Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 32 años	Entre 33 y 39 años	Entre 40 y 46 años	Entre 47 y 53 años	54 años y más	
Sexo	Masculino	37	44	41	69	37	41	269
	Femenino	1	5	9	5	2	2	24
Total		38	49	50	74	39	43	293

*Nota.* Tabla cruzada de los resultados de sexo\*edad de los colaboradores del Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM). Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 6, podemos identificar que de los 269 colaboradores hombres tienen 69 personas entre 40 y 46 años de edad, 44 se encuentran en un rango de 26 a 33 años, 41 colaboradores entre 40 a 46 años, 37 colaboradores entre 18 a 25 años. En el caso del

género femenino, 9 mujeres tienen entre 33 y 39 años, 5 personas se encuentran en un rango de 40 a 46 años, 2 trabajadores de sexo femenino poseen 54 años y más.

### 3.1.1.3. Sexo\*Instrucción académica

**Tabla 8**

*Sexo - Instrucción académica*

Tabla cruzada Sexo - Instrucción académica										
		Instrucción Académica								Total
		Primaria	%	Secundaria	%	Tercer Nivel	%	Cuarto Nivel	%	
Sexo	Masculino	22	8	139	52	75	28	33	12	269
	Femenino	0	0	5	21	15	63	4	17	24
Total		22	4	144	36	90	45	37	14	293

*Nota.* Tabla cruzada de los resultados obtenidos de sexo-instrucción académica de los colaboradores del Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM). Elaboración propia.

En la tabla cruzada, se evidencia un dato que es primordial tomarlo en cuenta, que es el nivel de instrucción de los colaboradores, en donde el 36% se encuentra en el nivel de secundaria, sin embargo, el 52%, es decir 139 colaboradores representa el género masculino y 5 del género femenino que no han continuado con sus estudios, así mismo, el 8% de hombres, que representa a 22 colaboradores tienen un nivel de instrucción primaria.

Por su parte, el 63% de mujeres tienen un título de tercer nivel, y cuatro poseen el cuarto nivel de instrucción de 24 mujeres encuestadas, en cuanto al sexo masculino, el 28% representa el tercer nivel y el 12% el cuarto nivel de los 269 colaboradores hombres.

### 3.1.1.4. Área: Instrucción académica

**Tabla 9**

*Área- Instrucción académica*

<b>Tabla cruzada Área: Instrucción académica</b>										
		Instrucción Académica								Total
		Primaria	%	Secundaria	%	Tercer Nivel	%	Cuarto Nivel	%	
Área	Producción	11	5	195	85	22	10	2	1	230
	Administración	0	0	11	17	46	73	6	10	63
Total		11	2	206	51	68	41	8	5	293

*Nota.* Tabla cruzada de los resultados obtenidos de área Instrucción académica de los colaboradores del Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM). Elaboración propia.

En relación a la tabla 7, se evidencia que de 230 colaboradores que pertenecen al área de producción, el 5% se mantiene un nivel de primaria, el 85% en secundaria y el 1% en cuarto nivel, en comparación con el área administrativa en donde el 17% son bachilleres, el 73% posee un título de tercer nivel y el 10% es decir 6 personas han realizado una carrera de posgrado.

### 3.1.2. Resultados por variable del clima laboral

A continuación, se presentan los resultados por variable que se obtuvieron en la aplicación del cuestionario del clima laboral, elaborada por Bizneo (2022).

### 3.1.2.1. Identificación con la empresa

**Tabla 10**

*Identificación con la empresa*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa.	1301	4,44	0,56
En mi organización está claramente definida la misión y visión.	1258	4,29	0,56
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	1035	3,53	0,90
Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.	1279	4,37	0,54
Aporto al proceso de planificación de objetivos en mi área de trabajo.	967	3,30	1,18
Comparto los valores de la empresa.	1377	4,70	0,46
Estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.	1364	4,66	0,48
Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	1216	4,15	0,81
Comprendo la relación que existe entre mis funciones y los objetivos y metas de la empresa.	1282	4,38	0,60
Nuestros clientes externos reciben el servicio que demandan de nosotros	1333	4,57	0,50
Nuestros clientes internos reciben el servicio que demandan de nosotros.	1243	4,24	0,78
Conozco a mi cliente final.	1393	4,75	0,43
Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.	1392	4,75	0,43
<b>Total</b>		<b>4,32</b>	<b>0,63</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de identificación con la empresa. Elaboración propia.

En la tabla 9, se aprecia los resultados de la variable de identificación con la empresa, los mismos que tienen un promedio de 4,32, es decir la mayoría de preguntas sobre los propósitos y dirección estratégica, compromiso e identidad con la organización tienen una calificación de “de acuerdo” y una desviación estándar de 0,63. Sin embargo, existen cuatro preguntas que se encuentra por debajo de la media, tal es el caso de la pregunta

que obtiene un promedio de 3,30, la cual menciona “Aporto al proceso de planificación de objetivos en mi área de trabajo”, teniendo así una calificación mayoritaria “neutral” lo que significa que los colaboradores no apartan al proceso de planificación ni les interesa hacerlo.

### 3.1.2.2. Ergonomía e instalaciones

**Tabla 11**

*Ergonomía e instalaciones*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada.	1050	3,58	1,10
La empresa se preocupa por contar con las medidas necesarias para hacer mi puesto de trabajo ergonómicamente correcto (ej. silla ergonómica, altura de la pantalla, etc.).	924	3,15	0,75
La empresa realiza las inspecciones necesarias para cumplir con las normas de seguridad de mi puesto de trabajo.	1097	3,74	0,90
Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado.	1118	3,82	0,91
La empresa me ofrece un lugar adecuado para pasar mi tiempo de descanso (desayuno y almuerzo)	1357	4,63	0,48
<b>Total</b>		<b>3,8</b>	<b>1</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de ergonomía e instalaciones. Elaboración propia.

La tabla 10 representa los resultados sobre la percepción de ergonomía e instalaciones que tienen los colaboradores de la empresa, en donde se ubica con una media de 3,8, es decir entre “neutral” y “de acuerdo”, es importante tener en cuenta que en la segunda pregunta la cual habla sobre la preocupación de la empresa por tener las medidas

ergonómicas correctamente como silla, altura de pantalla y entre otras, es considerada como repuesta “neutral”.

### 3.1.2.3. Autonomía

**Tabla 12**

*Autonomía*

Pregunta	Suma Total	Promedio	Desviación estándar
Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe.	899	3,07	0,98
Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.	962	3,28	1,05
Soy responsable del trabajo que realizo.	1376	4,70	0,46
Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.	1333	4,55	0,53
Conozco las exigencias de mi trabajo.	1365	4,66	0,47
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	1240	4,23	0,65
El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	1268	4,33	0,6
<b>Total</b>		<b>4,12</b>	<b>0,68</b>

**Nota.** Resultados obtenidos en la variable de autonomía. Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 11 de la variable de autonomía, se considera una calificación de 4, que equivale a “de acuerdo”, sin embargo, tienen una puntuación menor en las preguntas relacionadas con la toma de decisiones y motivación para tomar una acción o decisión sobre las tareas sin consultar a su jefe.

### 3.1.2.4. Trabajo en equipo

**Tabla 13**

*Trabajo en equipo*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva	1210	4,13	0,68
En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	1139	3,89	0,71
En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.	1156	3,95	0,71
Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1029	3,51	0,82
La Dirección alienta a que trabajemos en equipo.	1183	4,04	0,7
Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	1245	4,25	0,73
Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	1258	4,29	0,66
Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo común.	1227	4,19	0,7
Existe una comunicación fluida y efectiva con los demás departamentos de la compañía.	1195	4,08	0,64
La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que nos conozcamos	1327	4,53	0,55
<b>Total</b>		<b>4,09</b>	<b>0,69</b>

Nota. Resultados obtenidos en la variable de trabajo en equipo. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 12, el trabajo en equipo tiene una percepción favorable por parte de los colaboradores encuestados, con una media de 4,08, a pesar de ello hay cuatro preguntas que se encuentran por debajo de la media, sin una gran diferencia como es la solución de conflictos en grupo, si la dirección alienta o establece los canales y medios para fomentar el trabajo en equipo.

### 3.1.2.5. *Cohesión/Compromiso*

**Tabla 14**

*Cohesión/Compromiso*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.	1193	4,07	0,69
Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa.	1175	4,01	0,74
Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan	1269	4,33	0,57
Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.	1246	4,25	0,64
Mi superior se interesa por nuestro bienestar.	1237	4,22	0,59
Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.	1229	4,19	0,62
Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender	1138	3,88	0,74
<b>Total</b>		<b>4,14</b>	<b>0,66</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable cohesión/compromiso. Elaboración propia.

Con base a los resultados obtenidos en la variable de cohesión/ compromiso, se refleja una calificación buena ya que tiene una media de 4 que quiere decir que la mayoría está de acuerdo en cómo sus superiores inmediatos han mostrado a sus subordinados un compromiso en común y en base a los objetivos.

### 3.1.2.6. Managment

**Tabla 15**

*Managment*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.	1229	4,19	0,66
Mi superior inmediato cuenta con el conocimiento necesario sobre las diferentes tareas de nuestro sector.	1280	4,37	0,64
Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.	1196	4,08	0,74
Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato.	1181	4,03	0,76
Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme feedback sobre mi desempeño y cómo mejorarlo.	1027	3,51	0,89
Mi superior me dedica tiempo para explicarme las tareas que no comprendo.	1153	3,94	0,62
Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la empresa.	1322	4,51	0,5
Los diferentes jefes de la compañía son profesionales competentes en su función	1323	4,52	0,51
<b>Total</b>		<b>4,14</b>	<b>0,665</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable managment, Elaboración propia.

La Tabla 14 representa la percepción que tienen los colaboradores sobre el management, en donde se obtiene un resultado positivo, al tener como promedio 4, a pesar de ello hay que tomar en cuenta el feedback por parte del superior inmediato que tiene como objetivo mejorar el desempeño, así mismo el tiempo que el mismo dedica a sus subordinados para explicar las tareas que no están totalmente claras.

### 3.1.2.7. Apoyo

**Tabla 16**

*Apoyo*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.	1171	4	0,63
Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.	1170	3,99	0,73
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	1178	4,02	0,68
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente	1084	3,7	0,86
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1128	3,85	0,76
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores	1169	3,99	0,72
<b>Total</b>		<b>3,93</b>	<b>0,73</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de apoyo. Elaboración propia.

La variable de apoyo, tiene una percepción por parte de los encuestados de un promedio de 3,93, dentro de ello dos ítems están por debajo como es el interés por parte de los jefes por el desarrollo profesional y la comunicación efectiva sobre problemas del trabajo.

### 3.1.2.8. Comunicación

**Tabla 17**

*Comunicación*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
Mi superior inmediato me comunica de manera clara las metas de nuestro grupo de trabajo	1141	3,89	0,8
Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajo de mi área	1158	3,95	0,74
Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación	1112	3,8	0,85
Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	1174	4,01	0,76
Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	1108	3,78	0,71
Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.	1190	4,06	0,69
Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.	1197	4,09	0,72
Considero que RR. HH. es un buen canal de comunicación para hacer llegar mis recomendaciones.	1121	3,83	0,8
La compañía cuenta con adecuados y diferentes canales de comunicación para informar a los empleados las novedades.	1239	4,23	0,66
<b>Total</b>		<b>3,96</b>	<b>0,75</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de comunicación. Elaboración propia.

Con lo que respecta a la variable de comunicación, se encuentra con un promedio de 3,96, debajo del promedio de la variable se encuentra la comunicación clara de las metas del

equipo de trabajo, los canales de comunicación que establece la dirección y la confianza que tienen los colaboradores de la empresa hacia el departamento de recursos humanos.

### 3.1.2.9. Desempeño

**Tabla 18**

*Desempeño*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Mi superior inmediato se preocupa porque reciba formación sobre una nueva herramienta o función para mejorar mi desempeño.	1300	4,44	0,66
Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada.	1302	4,44	0,57
Mi superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre mi desempeño.	1178	4,02	0,71
Mi superior inmediato me dice lo que debo mejorar en mi trabajo	1200	4,1	0,71
Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre mi desempeño	1064	3,63	1
Mi superior inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo.	1080	3,69	0,99
Mi superior inmediato me permite conversar sobre mi desempeño cuando no estoy de acuerdo con su feedback.	1024	3,49	0,93
Mi superior inmediato me otorga las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño.	1057	3,61	0,94
<b>Total</b>		<b>3,93</b>	<b>0,81</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de desempeño. Elaboración propia.

En la presente tabla se identifica que en la variable de desempeño se obtiene un promedio de 3,99, es decir se encuentra entre neutral y bueno, es importante tener en cuenta que ítems como las retroalimentaciones tanto positivas como negativas, felicitaciones por el buen trabajo y tener las herramientas necesarias para realizar correctamente las funciones se encuentran bajo este promedio.

### 3.1.2.10. Reconocimiento

**Tabla 19**

*Reconocimiento*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Nos brinda una oportunidad de crecimiento profesional.	984	3,36	1,12
En esta organización valoran mi trabajo.	1150	3,92	0,78
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar	1231	4,2	0,63
Se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.	928	3,17	1,05
Las promociones se realizan de manera objetiva y se basan en el buen desempeño del empleado.	928	3,17	1,05
Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos corporativos	970	3,31	1,05
Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, incluso cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	1081	3,69	0,78
El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	1111	3,79	0,79
Considero que hay un trato igualitario entre los empleados de diferente género, creencia, edad, nacionalidad.	1311	4,47	0,54
Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	1286	4,39	0,59
Los objetivos para mi trabajo son razonables.	1268	4,33	0,58
<b>Total</b>		<b>3,8</b>	<b>0,81</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de reconocimiento. Elaboración propia.

En términos de reconocimiento, se obtiene un promedio de 3,8, que tiene una calificación neutral en la mayoría de sus ítems, en donde se considera a los asensos, promociones, incentivos, valoraciones de los esfuerzos, cumplimiento de objetivos y mediciones de desempeño.

### 3.1.2.11. Innovación

**Tabla 20**

*Innovación*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1226	4,18	0,66
Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.	1347	4,6	0,49
La empresa fomenta y apoya la innovación.	1160	3,96	0,68
Los directivos/superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.	1186	4,05	0,64
Considero que mi empresa invierte en mejorar la tecnología y agilidad de mi puesto de trabajo.	1121	3,83	0,75
<b>Total</b>		<b>4,12</b>	<b>0,64</b>

*Nota.* Resultados obtenidos en la variable de innovación. Elaboración propia.

La Tabla 19 se refiere a la innovación, la cual posee un promedio positivo de 4,12, sin embargo 3 ítems se encuentran por debajo, los mismos que se ven relacionados con el fomento y apoyo a la innovación por parte de los superiores, así mismo la escucha para aceptar nuevas ideas, sugerencias que realizan los trabajadores.

### 3.1.2.12. Compensación

**Tabla 21**

*Compensación*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
El salario que recibo responde al trabajo que realizo	1219	4,16	0,64
El salario siempre se paga a tiempo	1465	5	0
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	1152	3,93	0,96
La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados	1176	4,01	0,67
La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.	1049	3,58	0,89
<b>Total</b>		<b>4,14</b>	<b>0,63</b>

**Nota.** Resultados obtenidos en la variable de compensación. Elaboración propia.

Con lo que se refiere a la variable de compensación, en la Tabla 21 los resultados arrojan un promedio de 4,14, por debajo del promedio, en donde se encuentran ítems que corresponden a la satisfacción de los beneficios y retribuciones que ofrece la empresa hacia sus colaboradores. Un punto a destacar en esta variable es que el salario siempre la empresa lo ha pagado a tiempo.

### 3.1.2.13. Desarrollo

**Tabla 22**

*Desarrollo*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.	837	2,86	1,1
Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.	929	3,17	0,92
La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir líneas de desarrollo para mí (capacitación, ascensos, etc.).	1018	3,47	0,96
La empresa se interesa por desarrollar mi potencial.	1132	3,86	0,67
Frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.	1103	3,76	0,88
Me siento satisfecho con mi desarrollo profesional en la empresa	1045	3,57	1,08
<b>Total</b>		<b>3,45</b>	<b>0,94</b>

**Nota.** Resultados obtenidos en la variable de desarrollo. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que, de acuerdo al resumen general de las variables, la variable de desarrollo se encuentra con la menor puntuación porcentual, y tiene un promedio alrededor de 3,45, y por debajo de ella se encuentra el plan de carrera, el interés de la dirección por la formación profesional de sus colaboradores, es indispensable que se actúe de manera urgente en esta variable.

### 3.1.2.14. Herramientas de trabajo

**Tabla 23**

*Herramientas de trabajo*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	1159	3,96	0,63
Mis herramientas y equipos (ordenador, teléfono, muebles etc.) funcionan de manera adecuada.	1227	4,19	0,56
Estoy satisfecho con las herramientas de trabajo brindadas.	1169	3,99	0,69
Las herramientas y equipos que utilizo (ordenador, teléfono, muebles, etc.) son mantenidos de forma adecuada	1160	3,96	0,71
Cuando necesito materiales de trabajo la empresa responde rápidamente a mi necesidad.	1176	4,01	0,63
<b>Total</b>		<b>4,02</b>	<b>0,64</b>

**Nota.** Resultados obtenidos en la variable de herramientas de trabajo. Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la variable de herramientas de trabajo, se tiene un promedio de 4,02, y por debajo se encuentra el mantenimiento de las herramientas y equipos que se utilizan, así como también su disponibilidad.

### 3.1.2.15. Ambiente de trabajo

**Tabla 24**

*Ambiente de trabajo*

<b>Pregunta</b>	<b>Suma Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>
Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa.	1208	4,12	0,59
Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1169	3,99	0,6
Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo.	1201	4,1	0,59
Trabajo en un clima ameno, cómodo, y respetuoso.	1196	4,08	0,59
Puedo generar amistades dentro de la empresa.	1196	4,08	0,59
Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo.	1213	4,14	0,67
<b>Total</b>		<b>4,09</b>	<b>0,61</b>

**Nota.** Resultados obtenidos en la variable de ambiente de trabajo. Elaboración propia.

Se obtiene en la Tabla 23, los resultados con lo que respecta al ambiente de trabajo, encontrándose en un nivel bueno, con un 4 de promedio en lo que se refiere a la satisfacción con el clima que se percibe en dicha organización, el respeto, las relaciones interpersonales y amistades que cada colaborador mantiene con sus compañeros de trabajo desde el primer día.

### 3.1.3. Identificación de variables con mayor y menor puntuación

Para identificar las variables con mayor y menor puntuación, se ha considerado de la siguiente escala de valoración:

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
Excelente	85 - 100
Muy Bueno	70 - 84
Aceptable	55 - 69
Regular	40 - 54
Deficiente	Menos de 40

**Tabla 25**

*Identificación con variables de menor y mayor puntuación*

**CLIMA LABORAL**

<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>% Total positivo</b>	<b>% Total Neutral</b>	<b>% Total negativo</b>
Identificación con la empresa	4	1	89	8	3
Ergonomía e Instalaciones	4	1	64	25	11
Autonomía	4	1	80	12	7
Trabajo en equipo	4	1	81	17	2
Cohesión/compromiso	4	1	85	14	1
Management	4	1	83	14	2
Apoyo	4	1	74	24	2
Comunicación	4	1	74	23	3
Desempeño	4	1	72	20	9
Reconocimiento	4	1	69	20	11
Innovación	4,12	1	84	14	2
Compensación	4,14	0,63	80	15	5
Desarrollo	3,45	0,94	53	30	17
Herramientas de trabajo	4,02	0,64	80	20	0
Ambiente de trabajo	4,09	0,6	86	13	0
<b>ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL</b>	<b>4,00</b>	<b>0,74</b>	<b>76,93</b>	<b>17,96</b>	<b>5,04</b>

**Nota.** Resumen general de los resultados obtenidos en la medición del clima laboral. Elaboración propia

Con el objetivo de medir el índice de ambiente laboral que posee dicha empresa productiva, el Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta, se analizó los resultados de cada variable, de acuerdo a la escala de valoración, la cual se encuentra estructurada por cinco rangos, como deficiente, regular, aceptable, muy bueno y excelente. Así mismo, el promedio y la desviación estándar permiten identificar las variables con menor y mayor puntuación para establecer las oportunidades de mejora dentro del plan de intervención.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se obtiene que el Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta, obtiene un índice de clima laboral del 76, 93%, con un promedio de 4, lo que quiere decir que se encuentra en un rango “muy bueno”. Dentro del porcentaje que representa el nivel “muy bueno” se encuentran nueve variables las mismas que son: identificación con la empresa, autonomía, trabajo en equipo, cohesión/ compromiso, management, innovación, compensación, herramientas de trabajo y ambiente de trabajo.

En base a las respuestas en la escala tipo Likert, los resultados neutrales abarcan el 17,96%, por lo que se puede establecer que representa la falta de compromiso que tienen los colaboradores con la empresa, ya que no están de acuerdo, ni en desacuerdo, consideradas como colaboradores indecisos. Y se obtiene como resultado negativo global un 5%, porcentaje, el mismo que se pretende mejorar en el presente trabajo.

Al analizar la Tabla 24, se evidencia que la variable de desarrollo, la misma que se refiere a planes de desarrollo, promociones, crecimiento profesional de los trabajadores tiene un resultado negativo, al estar representada con el 53%, por lo que se encuentra en un rango

negativo y regular. Por su parte, se identifican cinco variables que se consideran en el nivel “aceptable” como son la ergonomía e instalaciones con el 64%, que se refiere a la condiciones ambientales, cognitivas y preventivas que ofrece la empresa a sus colaboradores con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y prevenir futuros accidentes de trabajo en la organización.

Las demás variables que se encuentra en un nivel aceptable con el 74% se refiere al apoyo y comunicación eficiente de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y entre compañeros, con el 72% el desempeño que se refiere, Y la variable de reconocimiento se ve representada por el 69% que mide el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores hacia la remuneración y beneficios que reciben.

### **3.1.4. Resultados generales de la evaluación de la cultura organizacional**

En el siguiente apartado se demuestra los resultados obtenidos en cuento a la evaluación de la cultura organizacional del Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta, a través de la aplicación del modelo de Denison.

**Tabla 26**

*Cultura Organizacional IANCEM*

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Promedio</b>
<b>I. Implicación</b>	63
<b>II. Consistencia</b>	47
<b>III. Adaptabilidad</b>	73
<b>IV. Misión</b>	72

*Nota.* Elaboración Propia.

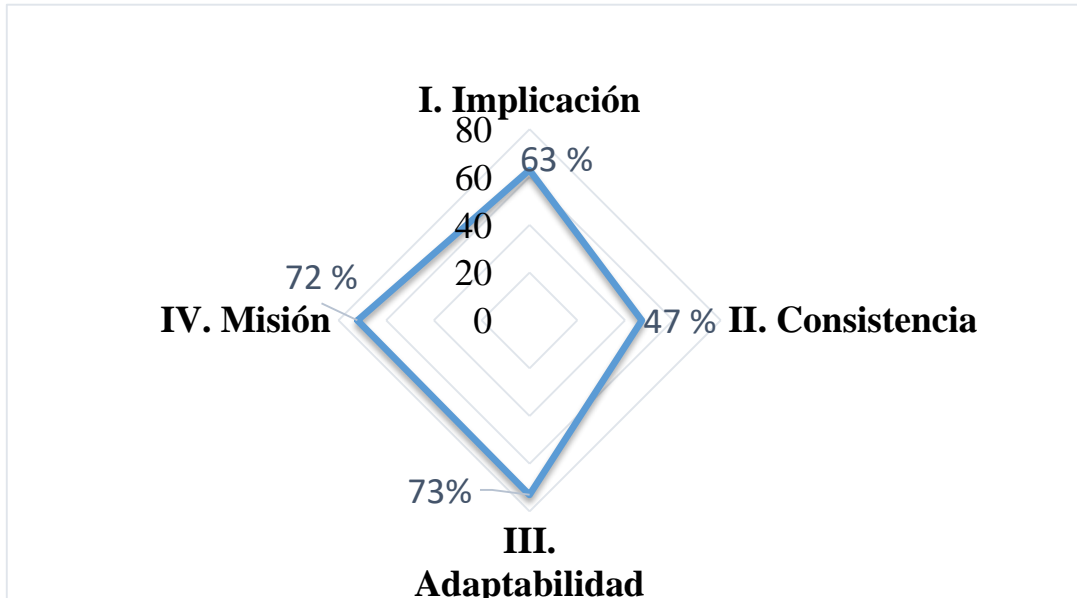
**Tabla 27***Resumen cultura organizacional*

<b>Cultura Organizacional</b>	
<b>Dimensiones y sub - dimensiones</b>	<b>Promedio</b>
<b>I. Implicación</b>	<b>63</b>
Empoderamiento	77
Trabajo en equipo	74
Desarrollo de capacidades	58
Valores centrales	43
<b>II. Consistencia</b>	<b>47</b>
Acuerdo	59
Coordinación e integración	23
Orientación al cambio	59
<b>III. Adaptabilidad</b>	<b>73</b>
Orientación al cliente	65
Aprendizaje organizativo	77
Dirección y propósitos estratégicos	78
<b>IV. Misión</b>	<b>72</b>
Metas y objetivos	77
Visión	66
<b>PROMEDIO</b>	<b>63,75</b>

**Nota.** Resultados generales de la cultura organizacional. Elaboración propia

**Figura 6**

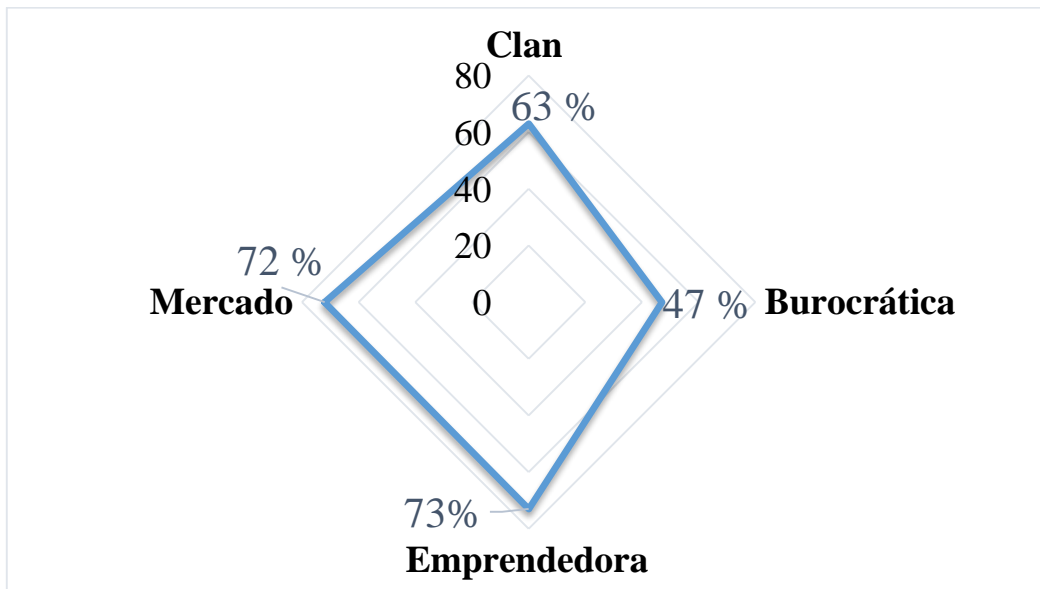
*Cultura organizacional*



*Nota.* Resumen de la Cultura organizacional de Ingenio Azucarero del Norte. Elaboración propia.

**Figura 7**

*Tipo de Cultura organizacional*



*Nota.* Tipo de cultura organizacional. Elaboración propia

De acuerdo a las Figuras 7 y 8 anteriormente presentadas, previo a un análisis de la cultura organizacional se determina que en el Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta predomina la cultura emprendedora, representado por un 73%, porcentaje mayor en comparación a las otras dimensiones, es decir la empresa se caracteriza por tener un alto nivel de dinamismo, creatividad y aceptación de riesgos. Además, dentro de la dimensión de adaptabilidad del cuestionario de Denison, predomina la sub- dimensión denominada dirección y propósitos estratégicos que expresan como los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

Así mismo, con un 72% se representa la empresa con el tipo de cultura de mercado, es decir la empresa posee una visión claro de cómo ser en un futuro.

Lo ideal sería moldearle a la cultura del clan para generar un mayor compromiso y pertenencia por parte de todos los miembros de la empresa, invirtiendo continuamente en el desarrollo de las competencias y habilidades de los miembros de la organización en donde se aprovechen las oportunidades de cada uno.

### **3.2 Discusión**

Con lo anteriormente presentado, se determina que el índice del clima laboral de la empresa analizada, se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo, existen factores que requieren estrategias de mejora, de igual manera es necesario fortalecer los puntos positivos encontrados en la medición de los factores que influyen en la variable, esto con la finalidad de obtener la satisfacción de todos los miembros de dicha organización y conseguir los objetivos empresariales.

En comparación, con estudios tanto nacionales como internacionales que se encuentran descritos en el apartado del estado del arte, los mismos que tienen como objetivo medir el clima laboral, se comprueba que la aplicación correcta de instrumentos validos permite

conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente laboral de la empresa y de su lugar de trabajo e identificar los factores que necesitan ser intervenidos y fortalecidos.

Con lo que se refiere a la evaluación de la cultura organizacional, se conoce que el tipo de cultura que predomina en el Ingenio Azucarero del Norte. Compañía de Economía Mixta es el de tipo emprendedora, sin embargo, lo ideal sería moldearle a la cultura del clan para mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores.

Al realizar una relación con el trabajo de titulación de Saavedra (2021), en donde se realizó un diagnóstico para definir la cultura que posee la empresa Electric, se puede afirmar que a través de cuestionarios y el diagnóstico FODA, se puede moldear la cultura de acuerdo a la actividad económica que realiza cada una de las empresas.

Es por ello, que la presente investigación sirve de referencia para empresas similares, sobre todo que concentran sus actividades en la producción, como es el caso de ingenios azucareros.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

Considerando que el trabajo, es el segundo hogar de los colaboradores, es de suma importancia contar con un ambiente laboral satisfactorio, agradable y armónico, que permita a todos los miembros de la organización dar lo mejor de ellos y estar implicados en los objetivos organizacionales. La cultura es considerada como los comportamientos de los colaboradores resultado de la adopción de sus creencias, pero la cultura es propia de cada organización, sin importar el sector al que pertenezca, el tipo de actividad que realice o tamaño tanto en infraestructura como en personal.

Se obtiene un índice de ambiente laboral muy bueno en dicha organización agroindustrial, con un nivel de satisfacción del 74,93%, sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos, de los 293 colaboradores encuestados, aproximadamente del 18% mantiene una posición neutral, y un 5% tiene una percepción negativa sobre el clima laboral de la empresa. En base al análisis realizado se detecta que el factor de desarrollo se encuentra en un nivel regular del promedio global del ambiente laboral representado por un 53%, debido a la falta de ayuda en la planificación profesional y lo que ha provocado desde la perspectiva de los trabajadores, frustración, desmotivación y sentimientos de no estar valorados por la organización.

En lo que respecta a la cultura organizacional, la que predomina en la empresa objeto de estudio es la de tipo emprendedora con una puntuación del 73%, teniendo mayor concentración en el factor de adaptabilidad, lo que refleja la orientación que tiene la empresa hacia satisfacer las necesidades de sus clientes externos, sin embargo, sin una mayor diferencia con el 72% se concentra en la dimensión de misión, es decir el tipo de

cultura de mercado, en donde se obtiene una visión clara y definida de cómo será la organización en un futuro.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda, que las empresas independientemente a la actividad que realicen, al sector que pertenezca y número de colaboradores que tengan, priorizar el clima laboral y la cultura organizacional como una opción estratégica para cumplir con los objetivos empresariales en conjunto y a su vez generar una ventaja competitiva con el recurso humano satisfecho, comprometido y leal. Así mismo, realizar análisis del clima laboral para detectar los factores que afectan de manera positiva o negativa a la organización.

Se recomienda a la empresa acoger el plan de intervención diseñado en la presente investigación, con el objetivo de mejorar la percepción negativa en relación al clima laboral del 23% que han manifestado los colaboradores de la empresa, para así satisfacer a los clientes internos y los resultados se vean reflejados en el aumento de la productividad y desempeño de los mismos, obteniendo así el éxito empresarial.

Es recomendable moldear al tipo de cultura de clan, con el objetivo de generar una mayor participación, involucramiento y compromiso por parte de los colaboradores y a su vez se encuentren comprometidos con los objetivos de la empresa, desarrollando sus capacidades, competencias y habilidades, mediante la inversión en desarrollo para un crecimiento profesional y a su vez ser más competitivos.

## **5.Estrategias**

### **5.1. Estrategias para la variable de cultura organizacional**

- Definir los valores empresariales, socializarlos con todos los miembros de la organización, para tener una guía de acción y no desviarse con el propósito de la empresa.
- Crear un código de ética, estableciendo un marco de valores y conductas deseables, que permitan obtener una imagen corporativa más atractiva y genere un clima laboral armónico y respetuoso.
- Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones, tomando en cuenta las sugerencias y recomendaciones en proyectos y en la planificación de cada área.
- Generar un sentimiento de pertenencia y responsabilidad en las funciones de cada colaborador, permitiendo que tengan autoridad, iniciativa y demuestren la capacidad para dirigir su propio trabajo.
- Construir una relación de confianza entre jefe y subordinado, realizando y aceptando críticas constructivas, con el fin de mejorar cada vez más en busca de obtener un objetivo en común.

## 5.2. Plan de Intervención para mejorar el clima laboral

**Tabla 28**

*Plan de intervención para mejorar el clima laboral*

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Corto plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
Identificación con la empresa	89% Muy bueno	Generar identidad, involucramiento y compromiso de todos los miembros de la organización con la misión, visión, valores y objetivos empresariales.	Incluir a los colaboradores en la planificación de objetivos estratégicos de cada área tomando en cuenta sus ideas de mejora y recomendaciones, creando un sentido común de misión e identidad.	x		
			Socializar y promover la misión, visión y valores desde la inducción del personal.	x		

continua

<b>Ergonomía e Instalaciones</b>	64% Aceptable	Mejorar la política de salud y seguridad ocupacional para conseguir una adaptación satisfactoria en relación a las condiciones de trabajo físicas y psíquicas, con la finalidad de salvaguardar la salud y bienestar de los trabajadores.	Realizar un periodo corto de máximo 15 minutos para pausas activas durante la jornada laboral con la finalidad de activar la energía corporal y prevenir consecuencias por fatiga física y mental.	x		
			Vigilar, supervisar, corregir y crear hábitos saludables de trabajo en relación a las normas básicas de ergonomía.	x		
			Realizar la rotación de actividades dentro de la planta, con la finalidad de evitar la generación de ciclos repetitivos de trabajo y esfuerzos musculares poco saludables.	x		
			Proveer los sistemas y herramientas en estado óptimo, necesarios para la manipulación de maquinaria para realizar correctamente las actividades y evitar el sobre esfuerzo.	x		

<b>Autonomía</b>	80% Muy bueno	Generar políticas y prácticas que favorezcan la autonomía de los trabajadores, de tal manera que se sientan a gusto con las tareas cotidianas	Fomentar la participación para que los colaboradores desarrollen sus capacidades y su potencial.	x		
			Crear un sentimiento de confianza hacia el equipo de trabajo, para tener personal comprometido en el cumplimiento de sus labores.	x		
<b>Trabajo en Equipo</b>	81% Muy bueno	Fomentar el compañerismo de los colaboradores.	Proveer un ambiente de colaboración, en donde se deje de lado el individualismo, protagonismo y se trabaje por los objetivos comunes.	x		
			Continuar realizando actividades deportivas entre departamentos como campeonatos.	x		
<b>Compromiso Laboral</b>	85% Muy bueno	Mostrar a los colaboradores el compromiso que tiene la empresa hacia sus clientes internos, demostrando interés por su bienestar.	Los superiores inmediatos muestren interés por el bienestar de su grupo de trabajo	x		
			Gestionar las aportaciones de cada trabajador y ofrecer soluciones a las tareas complejas y dificultades que se presenten.	x		

<b>Management</b>	83% Muy bueno	Mejorar la relación que existe entre jefe y subordinado	Seleccionar jefes departamentales que tengan la capacidad para liderar equipos de trabajo.	x		
			Realizar capacitaciones sobre liderazgo y dirección a jefes departamentales.		x	
<b>Apoyo</b>	74% Aceptable	Brindar apoyo a todos los colaboradores	Demostrar a los colaboradores que pueden tener confianza con el departamento de talento humano.	x		
<b>Comunicación</b>	74% Aceptable	Favorecer la distribución de una comunicación efectiva entre todos los niveles de la empresa, reforzando los canales de comunicación para fomentar e un sentimiento de pertenencia.	Propiciar una política comunicativa adecuada, en donde la información sea exacta de lo que ocurre en la empresa para así evitar rumores o chismes.	x		
			Entablar un diálogo constante entre colaboradores y superiores	x		
			Establecer canales de comunicación, utilizando métodos como carteleras, convenciones anuales o semestrales, reuniones informativas.	x		

			Realizar una revista interna anual, la misma que permita difundir información de todo tipo de la organización.		x	
<b>Desempeño</b>	72% Aceptable	Mejorar el desempeño guiando a los colaboradores utilizando el feedback	Ejecutar retroalimentaciones "feedback" con el objetivo de afianzar las relaciones entre jefe-subordinado, a través de críticas constructivas.	x		
			Felicitar a trabajadores que se encuentran realizando bien su trabajo.	x		
<b>Reconocimiento</b>	69% Aceptable	Reconocer el buen desempeño de los colaboradores con la finalidad de que se sientan valiosos e importantes en la organización.	Utilizar la gamificación (uso de mecánicas, componentes y dinámicas de juegos) con el objetivo de impulsar hábitos y competencias de los trabajadores. Como por ejemplo; entrega de medallas o insignias.	x		
			Brindar mensajes sincero de agradecimiento, palabras de felicitación por logros de objetivos, finalización de proyectos, terminación de estudios.	x		
			Ofrecer regalos como taza, recipiente, esferos, o libretas que contengan el eslogan de la empresa.		x	

			Crear una cultura de reconocimiento entre compañeros con la finalidad de fortalecer el vínculo entre ellos, como cada mes, realizar una votación sobre la persona que creen que se merece estar en el muro por trabajador del mes	x		
<b>Compensación</b>	80% Muy bueno	Satisfacer a los colaboradores con estrategias que les incentiven y les motiven a trabajar en la organización.	Ofrecer la opción de que trabajadores puedan acceder a créditos o préstamos mediante convenios con instituciones financieras con tasas de interés bajas y accesibles.		x	
			Dar seguridad al empleo, para evitar la preocupación y estrés de los trabajadores.	x		
			Realizar promociones internas, permitiendo el crecimiento laboral de los colaboradores	x		
			Crear eventos trimestrales de premiaciones, para reconocer los resultados de esfuerzo y trabajo de los trabajadores que han sobresalido en sus áreas.	x		

continua

<b>Desarrollo</b>	53% Regular	Implementar el factor de desarrollo como una opción empresarial estratégica que permita generar ventajas competitivas de los trabajadores y por ende de la organización.	Ofrecer centros profesionales o sistemas de información como lugares o bases de datos en donde los trabajadores encuentren información sobre oportunidades de programas de formación que tengan convenios con la empresa tanto en tecnologías, licenciaturas y maestrías en relación a las necesidades de los trabajadores.		X	X
			Dar asesoramiento personal por parte de profesionales especializados a colaboradores que buscan ayuda en temas profesionales.	X		
			Controlar el sistema de planificación del plan de carrera para asegurarse de que tanto directivos como trabajadores lo utilizan de manera adecuada.	X		
			Comunicar la existencia del plan de carrera para todos los colaboradores.	X		
			Revisar las proyecciones y trayectoria esperada por cada trabajador, considerando sus interés como su disposición.	X		

			Realizar capacitaciones previo a la identificación de las necesidades de temas que necesitan de acuerdo a cada área.		x	
<b>Herramientas de Trabajo</b>	80% Muy bueno	Dar a los trabajadores las herramientas necesarias para realizar sus actividades.	Monitorear que las herramientas de trabajo se encuentren funcionando correctamente y mantenidos de forma adecuada.	x		
<b>Ambiente de Trabajo</b>	86% Muy bueno	Mejorar el cambien laboral que se perciba en la organización agroindustrial.	Realizar mediciones del clima laboral, que permitan conocer las percepciones en cuanto a los factores y el nivel de satisfacción y motivación de los mismos		x	
			Conocer las necesidades personales y profesionales que tienen los trabajadores de la empresa.	x		
			Construir un ambiente laboral cómodo, agradable enmarcadas en los valores de la institución.	x		
			Generar espacios que permitan la relación interpersonal entre los compañeros de trabajo.		x	

*Nota.* Como se observa en la presente tabla, se plantean estrategias de mejora para todos los factores medidos. No obstante, se hace énfasis en aquello que están por debajo del promedio y la desviación estándar en función de la atención de mejora que requiere, y, para los otros factores satisfactorios se ratifica y se pretende fortalecerlos

## 6. Referencias bibliográficas

- Trompenaar, & Hampden. (1993). *Riding the waves of culture: understanding culture diversity in business*. London : Nicholas Breadyly.
- Chando Saavedra, E. F. (2021). *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas: caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaiones* . México : Mc Graw Hill .
- Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). *Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. Universidad de Guadalajara* .
- Fuertes Narváez, M. E., Torres Salgado, A. M., & o López Chamorro, S. P. (s.f). *Influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos Ibarra-Ecuador*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/David-Gomez-Sanchez-3/publication/362022486\\_Clima\\_laboral\\_estrategias\\_de\\_medicion\\_e-book/links/62d194cefd347a451bc00f5f/Clima-laboral-estrategias-de-medicion-e-book.pdf#page=27](https://www.researchgate.net/profile/David-Gomez-Sanchez-3/publication/362022486_Clima_laboral_estrategias_de_medicion_e-book/links/62d194cefd347a451bc00f5f/Clima-laboral-estrategias-de-medicion-e-book.pdf#page=27)
- García Solate, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Scielo*.
- González Echeverri, L. D. (2021). *Clima y cultura organizacional en la productividad: el caso de los corteros de caña del Ingenio Ríopaila Castilla S.A*. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5613>

- HRider. (23 de Mayo de 2022). *Estudio del clima laboral en España*. Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/8126/1/estudio-del-clima-laboral-en-espana.html;jsessionid=0d194b9de221cbbfc0ad32bd5a10>
- Martínez, M. J. (2016 ). *Gestión Estratégica del Clima Laboral* . Madrid : UNED.
- Mora Jaramillos, S. M., & Sarmiento Ramírez, L. M. (2020). *Evaluación del Clima Laboral de una empresa del sector de Vigilancia de Bucaramanga*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28506/1/2020\\_mora%2Csa rmiendo\\_evaluacion\\_clima\\_laboral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28506/1/2020_mora%2Csa%20rmiendo_evaluacion_clima_laboral.pdf)
- Otacoma Santillan , S. G. (2021). *Clima laboral y calidad de atención de los trabajadores del BanEcuador, agencia Cantonal Vinces, Ecuador, 2021*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84110/Otacoma\\_SG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84110/Otacoma_SG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Perez Falco , E. C. (2021). *Diseño de estrategias de mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la Municipalidad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2827/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2021-026.pdf>
- Pérez Fuentes, S. G. (Junio de 2018 ). *Diseño de un modelo de mediación de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción de la empresa Licoram, de la ciudad de Ibarra*. Obtenido de <https://dspace.pucesi.edu.ec/handle/11010/187>
- Reyes Valenzuela , R., Díaz López , E., & Villaseñor, J. (2020). *Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/350640770\\_Clima\\_Organizacional\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_Litwin\\_y\\_Stringer\\_Perspectiva\\_Psicosocial\\_en\\_CIES\\_AC](https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC)
- Santamaria Cruz , F. V. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana*.

Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/4c9cecb9-2257-4ae6-b364-9a92b90b5125/full>

Silva Jiménez, D. M. (Julio de 2020). *La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud*. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751/1753>

Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2): 27-30.

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). En: INNOVAR. 16(28): 7-32.

Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED. 20(4): 67-75. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Revista Cuadernos de Administración. 25 (42): 43-61.

García, J., Aguilera, J. R., & Castillo, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. En: Odiseo, Revista electrónica de pedagogía. 8(16): 1-13.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGrawHill Education.

Herzberg, F. (1959). La motivación en el trabajo. London: Transaction Publishers. Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. En: Human Relations. 44(3): 265-385.

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos. Maxwell, J. C. (2013). Liderazgo eficaz, como influir en los demás. Miami: Editorial Vida.

Mayo, E. (1977). Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. Minsal, D., & Pérez, Y. (2007)

## 7. Anexos

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

**Objetivo:** El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima y cultura organizacional de la Compañía de Economía Mixta Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM)

Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo, con fines puramente estadísticos y académicos. No hay respuestas correctas o incorrectas. A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

<b>Sexo:</b> Femenino ( ) 2. Masculino ( ) 3. Otro ( )					
<b>Instrucción académica:</b> Primaria ( )      2. Secundaria ( )      3. Tercer Nivel ( ) 4. Cuarto Nivel ( )					
<b>Edad:</b> Entre 18 y 25 años ( )      Entre 26 y 32 años ( )      Entre 33 y 39 años ( ) Entre 40 y 46 años ( )      Entre 47 y 53 años ( )      54 años o más ( )					
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
<b>Identificación con la empresa</b>					
Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa.					

En mi organización está claramente definida la misión y visión.					
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.					
Aporto al proceso de planificación de objetivos en mi área de trabajo.					
Comparto los valores de la empresa.					
Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.					
Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.					
Comprendo la relación que existe entre mis funciones y los objetivos y metas de la empresa.					
Nuestros clientes externos reciben el servicio que demandan de nosotros					
Nuestros clientes internos reciben el servicio que demandan de nosotros.					
Conozco a mi cliente final					

Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.					
<b>ERGONOMIA E INSTALACIONES</b>					
La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada.					
La empresa se preocupa por contar con las medidas necesarias para hacer mi puesto de trabajo ergonómicamente correcto (ej. silla ergonómica, altura de la pantalla, etc).					
La empresa realiza las inspecciones necesarias para cumplir con las normas de seguridad de mi puesto de trabajo.					
Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado.					
La empresa me ofrece un lugar adecuado para pasar mi tiempo de descanso (desayuno y almuerzo)					
<b>AUTONOMÍA</b>					
Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe.					

Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.					
Soy responsable del trabajo que realizo.					
Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.					
Conozco las exigencias de mi trabajo.					
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva					
En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.					
Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común					
La Dirección alienta a que trabajemos en equipo					

Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.					
Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo común.					
Existe una comunicación fluida y efectiva con los demás departamentos de la compañía.					
La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que nos conozcamos					
<b>COHESIÓN/COMPROMISO</b>					
Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.					
Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa.					
Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan					
Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.					

Mi superior se interesa por nuestro bienestar.					
Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.					
Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender					
<b>MANAGEMENT</b>					
Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.					
Mi superior inmediato cuenta con el conocimiento necesario sobre las diferentes tareas de nuestro sector.					
Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.					
Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato.					
Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme feedback sobre mi desempeño y cómo mejorarlo.					
Mi superior me dedica tiempo para explicarme las tareas que no comprendo.					
Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la empresa.					

Los diferentes jefes de la compañía son profesionales competentes en su función.					
<b>APOYO</b>					
Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.					
Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.					
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente					
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Mi superior inmediato me comunica de manera clara las metas de nuestro grupo de trabajo					
Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajo de mi área					

Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación					
Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					
Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.					
Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.					
Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.					
Considero que RR. HH. es un buen canal de comunicación para hacer llegar mis recomendaciones.					
La compañía cuenta con adecuados y diferentes canales de comunicación para informar a los empleados las novedades.					
<b>DESEMPEÑO</b>					
Mi superior inmediato se preocupa porque reciba formación sobre una nueva					

herramienta o función para mejorar mi desempeño.					
Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada.					
Mi superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre mi desempeño.					
Mi superior inmediato me dice lo que debo mejorar en mi trabajo					
Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre mi desempeño					
Mi superior inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo.					
Mi superior inmediato me permite conversar sobre mi desempeño cuando no estoy de acuerdo con su feedback.					
Mi superior inmediato me otorga las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño.					
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
La empresa reconoce un buen desempeño y nos brinda una oportunidad de crecimiento profesional.					

En esta organización valoran mi trabajo.					
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.					
Las promociones se realizan de manera objetiva y se basan en el buen desempeño del empleado.					
Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos corporativos					
Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, incluso cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.					
El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.					
Considero que hay un trato igualitario entre los empleados de diferente género, creencia, edad, nacionalidad.					

Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
<b>INNOVACIÓN</b>					
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.					
La empresa fomenta y apoya la innovación.					
Los directivos/superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					
Considero que mi empresa invierte en mejorar la tecnología y agilidad de mi puesto de trabajo.					
<b>COMPENSACIÓN</b>					
El salario que recibo responde al trabajo que realizo					
El salario siempre se paga a tiempo					
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.					

La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados					
La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.					
<b>DESARROLLO</b>					
La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.					
Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir líneas de desarrollo para mí (capacitación, ascensos, etc.).					
La empresa se interesa por desarrollar mi potencial.					
Frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.					
Me siento satisfecho con mi desarrollo profesional en la empresa.					
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>					
Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					

Mis herramientas y equipos (ordenador, teléfono, muebles etc.) funcionan de manera adecuada.					
Estoy satisfecho con las herramientas de trabajo brindadas					
Las herramientas y equipos que utilizo (ordenador, teléfono, muebles, etc.) son mantenidos de forma adecuada					
Cuando necesito materiales de trabajo la empresa responde rápidamente a mi necesidad.					
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa					
Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo					
Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo					
Trabajo en un clima ameno, cómodo, y respetuoso.					
Puedo generar amistades dentro de la empresa.					
Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo.					

## Anexo 2

### *Cuestionario de Cultura Organizacional*

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
<b>D. Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>E. Acuerdos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>F. Coordinación e integración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
<b>H. Orientación al cliente</b>					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					

I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
J. Dirección y propósitos estratégicos					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
K. Metas y objetivos	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
<b>L. Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					