



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA: MOLINOS
SAN JOSÉ**

**Proyecto de investigación previo a la obtención de título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autor:

Luis Daniel Llerena Toscano

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **LUIS DANIEL LLERENA TOSCANO**, con cédula de ciudadanía **1805132964**, autor del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA: MOLINOS SAN JOSÉ", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2025



Luis Daniel Llerena Toscano

CC: 1805132964

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA:
MOLINOS SAN JOSÉ**

Línea de investigación:

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

Autor:

Luis Daniel Llerena Toscano

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 


Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, fuente infinita de sabiduría, quien me ha sostenido en cada paso con su amor y propósito.

A mis padres, por su ejemplo, su esfuerzo incondicional y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Su apoyo ha sido mi ancla y mi impulso. Esta tesis es fruto de su amor, sus oraciones y sus sacrificios. Gracias por enseñarme a no rendirme nunca y a dar siempre lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a mis profesores, por compartir su conocimiento y formar mi criterio profesional. Gracias por cada enseñanza que marcó mi camino.

A mis amigos de la carrera, compañeros de lucha y de sueños, gracias por los momentos de apoyo, estudio y risa. Cada uno dejó huellas en mi proceso. Esta etapa no hubiera sido igual sin ustedes.

RESUMEN

El modelo de gestión del clima laboral es fundamental en la empresa Molinos San José de la ciudad de Ambato, dado que, este busca alcanzar un buen entorno laboral a lo largo de los años. Pues, en sentido general la situación del país en los últimos años ha provocado que los trabajadores emigren o hayan sido despedidos por diversos motivos empresariales y personales, quedándose la misma sin su fuerza laboral. La necesidad del tema radica en que la empresa no tiene un modelo de gestión de clima laboral que influya directamente en la satisfacción, productividad de los empleados y retención de talento humano.

Por ello, el objetivo de la investigación es diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Molinos San José, con la finalidad de que se trabaje en un ambiente más colaborativo y motivador. En este sentido, el tipo de investigación es descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo y sustentado en métodos teóricos que permiten profundizar en los criterios de los autores consultados y las metodologías aplicadas.

El resultado que se espera es un modelo de gestión para la mejora de la satisfacción y compromiso de los empleados. Además, se anticipa que el modelo proporcione un conjunto de mejores prácticas que puedan ser replicadas en diversas organizaciones, contribuyéndose así, al desarrollo de un entorno laboral más saludable y productivo.

Palabras clave: satisfacción, desempeño, comunicación, clima laboral, empleados, compromiso

ABSTRACT

The workplace climate management model is a critical component for Molinos San José, a company located in the city of Ambato, as it aims to foster a positive work environment over the years. In general terms, the national situation in recent years has led to employee migration or dismissals due to various business and personal reasons, leaving the company without much of its workforce. The relevance of this study lies in the fact that the company lacks a structured workplace climate management model that directly influences employee satisfaction, productivity, and talent retention. Therefore, the objective of this research is to design a management model to improve the organizational climate at Molinos San José, with the goal of fostering a more collaborative and motivating work environment. This study is descriptive-explanatory in nature, employs a qualitative approach, and is supported by theoretical methods that allow for an in-depth examination of the perspectives of consulted authors and applied methodologies. The expected outcome is a management model that enhances employee satisfaction and engagement. Additionally, the model is anticipated to offer a set of best practices that can be replicated in other organizations, thereby contributing to the development of a healthier and more productive workplace.

Keywords: *satisfaction, performance, communication, organizational climate, employees, engagement*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	2
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	11
1.1. Contextualización teórica del clima laboral en las empresas	11
1.2. Análisis de las variables que inciden en el clima laboral de empresas	15
1.3. Fundamentación teórica de los modelos de gestión de Clima Laboral	20
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	26
2.2. Caracterización de la Empresa Molinos San José	29
2.3. Diagnóstico de la situación actual del clima laboral y la satisfacción del personal en la Empresa Molinos San José.....	32
CAPÍTULO III. Resultados de la investigación	39
3.1. Modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Molinos San José	39
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	51

INTRODUCCIÓN

El estudio del clima laboral ha cobrado una importancia creciente en las últimas décadas, debido al reconocimiento de su influencia directa en la productividad, la satisfacción de los empleados y la sostenibilidad organizacional. A escala internacional, numerosas investigaciones han demostrado que un entorno laboral positivo no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que, también incide en la calidad de los productos o servicios ofrecidos. En América Latina, este enfoque ha cobrado relevancia ante los desafíos de competitividad global y la necesidad de mejorar los índices de eficiencia empresarial.

Por consiguiente, en el contexto ecuatoriano, las organizaciones enfrentan retos vinculados a la rotación de personal, el ausentismo laboral y la baja motivación, factores que han sido relacionados con un clima organizacional deficiente.

Al respecto, la ciudad de Ambato, reconocida por su actividad comercial e industrial, no es ajena a esta realidad. En gran cantidad de las empresas locales, especialmente, en el sector productivo, persisten prácticas administrativas tradicionales que no siempre promueven un ambiente laboral adecuado. Por lo tanto, investigar el clima laboral en estas empresas se vuelve crucial para formular propuestas de mejora que contribuyan al desarrollo económico y humano de la región. Este análisis encuentra respaldo en estudios como el Guamán y Jiménez (2021), en su investigación sobre el clima organizacional en el Gobierno Autónomo del Municipio de Ambato (GAD Ambato), se destaca una gestión deficiente del ambiente laboral, lo cual repercute directamente en el desempeño de los trabajadores.

Dado lo descrito, en la empresa Molinos San José, uno de los principales desafíos es la falta de un modelo de gestión de clima laboral que contribuya al mejoramiento de los resultados de la organización. Esta ausencia, dificulta la creación de un entorno de trabajo positivo, lo que, afecta la satisfacción de los empleados y los resultados generales de la misma. Con lo cual, sin un modelo claro para evaluar y gestionar el clima laboral, es complicado conocer que se puede mejorar y, a su vez, comprender

las necesidades y preocupaciones del personal. Por estos motivos deficientes, se identifica una poca comunicación, disminución de la motivación y un incremento en la rotación de empleados, lo que, impacta negativamente en los tiempos de producción y la calidad de los productos.

Asimismo, un clima laboral deficiente puede afectar la colaboración entre equipos y la eficiencia operativa, pues los empleados que no se sienten valorados o escuchados son menos propensos a comprometerse con su trabajo, lo cual, dificulta el desempeño de estos. Al respecto, se identifica como problema científico: ¿Cómo mejorar el clima laboral de trabajo en la empresa de Molinos San José? Además, se plantea como idea científica para defender: con el diseño de un modelo de gestión del clima laboral se contribuye al mejoramiento del clima laboral de la empresa Molinos San José.

El estudio tiene como objetivo general, diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Molinos San José. Acorde con este objetivo, se plantean los objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión del clima laboral para la toma de decisiones en empresas productivas.
2. Diagnosticar la situación actual del clima laboral y la satisfacción del personal para la propuesta de un modelo en la empresa de Molinos San José.
3. Determinar los componentes del modelo de gestión del clima laboral para la mejora de la motivación y el compromiso del personal en la empresa de Molinos San José.

En tal sentido, el objetivo general propuesto debe ser diseñado a partir de la aplicación de un tipo de investigación descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo y sustentado en métodos teóricos que permiten profundizar en los criterios de los autores consultados y las metodologías aplicadas, entre los que destacan: análisis-síntesis e inductivo-deductivo. El resultado que se espera es un modelo de gestión para la mejora de la satisfacción y compromiso de los empleados, con la finalidad de que, en el futuro puedan potenciar sus resultados individuales y colectivos en beneficios de ellos y de la organización. Esto, sin dudas puede proporcionar un conjunto de mejores prácticas que puedan ser replicadas en diversas organizaciones, contribuyéndose así, al desarrollo de un entorno laboral más saludable y productivo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Contextualización teórica del clima laboral en las empresas

El clima laboral en una empresa es un factor determinante en el éxito y el bienestar organizacional. Se refiere a las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores respecto a su entorno de trabajo, por ende, incluye aspectos como: relaciones interpersonales, condiciones físicas, comunicación interna, liderazgo; y, políticas organizacionales. Al respecto, García (2015) destaca que, la cultura organizacional compuesta por valores y normas compartidas tiene un impacto significativo en el clima laboral y en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo.

En ocasiones, los términos clima y cultura organizacional se utilizan como sinónimos, cuando en realidad hacen referencia a conceptos distintos, aunque relacionados. La principal diferencia radica en su naturaleza, profundidad y estabilidad. Dicho esto, algunos autores (Chiavenato, 2009; Méndez, 2013; Rodríguez & Rodríguez, 2015) consideran que, el clima organizacional se refiere a las percepciones subjetivas que tienen los empleados sobre su entorno laboral inmediato, por ejemplo, como se sienten respecto a: liderazgo, comunicación, reconocimiento, ambiente físico; y, normas dentro de la organización.

Según Robbins y Judge (2019), corroboran que, la cultura organizacional hace referencia a los valores, creencias, supuestos y normas compartidas que definen las costumbres profundas de las empresas, es así como, a diferencia del clima, la cultura es más estable, duradera y difícil de modificar, ya que, está arraigada en la historia, los símbolos o colores, los hábitos y la filosofía organizacional.

Relacionado a lo anterior, según Méndez (2013), el clima representa el “estado de ánimo organizacional”, mientras que, la cultura representa su “personalidad”. En palabras de Robbins y Coulter (2010), el clima puede ser visto como una manifestación visible de la cultura. Es decir, es una expresión temporal y conductual de elementos culturales más profundos.

En sus orígenes, tanto el estudio del clima como de la cultura organizacional se centraba en modelos estructurales, normativos y funcionalistas, en los que predominaba la visión del trabajador como una pieza más del sistema productivo. En este sentido y concordándose con Chiavenato (2009), este enfoque prioriza el control del comportamiento a través de variables observables, buscándose así, maximizar la eficiencia del sistema. De forma similar, Arenas y Gutiérrez (2002) explican que, en los primeros estudios sobre clima organizacional se privilegia una perspectiva cuantitativa y conductual, con poca atención a los aspectos subjetivos del trabajador. Asimismo, Martínez y Martínez (2009) sostienen que, se entendía el clima como un fenómeno predecible y medible, basado en el cumplimiento de normas organizativas.

Ese enfoque reduccionista, si bien útil para establecer estándares de gestión, limita la comprensión profunda de las experiencias humanas en el trabajo. En consecuencia, se deja de lado elementos esenciales como la motivación intrínseca, el sentido de pertenencia o el bienestar emocional, que hoy se consideran claves para generar un clima laboral saludable.

En la actualidad, se entiende que, el clima laboral no solo influye en la productividad, sino también, en la calidad de vida del trabajador, en su compromiso y en la capacidad de la organización para retener el talento humano. De esta manera, las evaluaciones modernas del clima incorporan instrumentos cualitativos, análisis de emociones, y estrategias para la mejora del ambiente psicosocial (Velázquez & López, 2011; Méndez, 2013; Rodríguez & Rodríguez, 2015).

En tal sentido, García y García (2010) expone que, no solo la empresa debe influir para el trabajador, sino también, el trabajador con ciertas características podría incidir en la propia empresa. Por ello, entender y mejorar el clima laboral es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados y jefes se sientan cómodos, motivados y sean más productivos.

Dado lo descrito, se concuerda con Giraudier (2016) cuando en su estudio confirma que, en el contexto actual empresarial es beneficioso converger los dos mundos de

trabajo y familia, ya que, las familias pasan más tiempo separadas que antes, cuando la mujer no trabajaba. Por consiguiente, es esencial crear buenos ambientes laborales para que se vivan momentos positivos entre los trabajadores.

Por todo ello, puede expresarse que el clima laboral como concepto ha evolucionado a lo largo de los años y se ha consolidado como un elemento esencial en la gestión de recursos humanos, dado su impacto directo en el desempeño organizacional, la motivación de los empleados y la satisfacción general. Al respecto, el modelo de clima laboral propuesto por Schneider (1990) establece que, el ambiente laboral influye significativamente en las actitudes y comportamientos de los empleados, y que un clima positivo puede generar beneficios como:

- Mayor productividad: se logra en un ambiente laboral sano, favorece el desempeño individual y colectivo, debido a que, las personas tienden a comprometerse más con sus responsabilidades cuando se sienten valoradas y escuchadas. Según Chiavenato (2009), el clima influye directamente en la eficiencia del personal, ya que, las condiciones positivas generan motivación, mientras que, un ambiente negativo puede producir apatía y bajo rendimiento. Por tanto, un clima organizacional favorable y actúa como un potenciador del desempeño.
- Satisfacción en el trabajo; relacionado con la percepción que los empleados tienen del entorno donde desarrollan sus funciones. Según Méndez (2013), un buen clima organizacional es un factor determinante para que los trabajadores se sientan a gusto con su empleo, lo cual, se traduce en mayor compromiso, menor ausentismo y actitudes positivas hacia la empresa. Esta satisfacción es especialmente relevante en contextos donde se promueven la participación y el reconocimiento.
- Baja rotación de personal: es un indicador de conflictos o insatisfacción en el clima organizacional. Por ejemplo, un entorno hostil o indiferente puede generar la salida voluntaria de empleados valiosos. Según Velásquez y López (2011), las organizaciones que cultivan un clima de apoyo y crecimiento profesional tienden a

retener mejor su talento humano, disminuyéndose así, los costos asociados a la rotación y al proceso de reemplazo de personal.

- Confianza organizacional; busca construir coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente hace. Un clima positivo, fortalece esa coherencia y permite relaciones laborales más saludables. Al respecto, Lira y Soldevila (2017) señalan que, un clima basado en la confianza favorece la colaboración, la innovación y la resolución de conflictos, ya que, las personas se sienten seguras para expresar ideas y asumir responsabilidades.

En tal sentido, en un entorno laboral favorable, los empleados están más dispuestos a contribuir con ideas innovadoras y a trabajar en equipo para lograr los objetivos organizacionales. Esto, crea un ciclo positivo de mejora continua, donde la satisfacción de los empleados alimenta el éxito empresarial y, esto a su vez, refuerza la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Es así como, en las últimas décadas diversas empresas han reconocido la importancia de gestionar el clima laboral como una estrategia organizacional. Por ejemplo, la medición periódica del clima laboral a través de encuestas y entrevistas, permite identificar áreas de oportunidad y adoptar medidas correctivas de manera proactiva. De acuerdo con Schneider (1990), las empresas que implementan estrategias efectivas para gestionar su clima laboral obtienen mejores resultados en términos de productividad, eficiencia, satisfacción y fidelidad de los empleados.

Por lo tanto, el clima laboral no solo debe ser entendido como un concepto abstracto, sino, como un conjunto de elementos tangibles que influyen directamente en los resultados organizacionales. Las organizaciones que invierten en la creación de un buen clima laboral tienen mayores probabilidades de ser competitivas en el mercado. Así lo demuestra Whetten y Cameron (2016) después de varios estudios en diferentes organizaciones, donde los resultados corroboraron que las habilidades gerenciales fomentan el éxito financiero dentro de las empresas.

1.2. Análisis de las variables que inciden en el clima laboral en las empresas

El clima laboral es un fenómeno complejo determinado por múltiples variables que interactúan entre sí. Estas variables influyen directamente en la manera en que los trabajadores perciben su entorno laboral y, por ende, en su actitud hacia el trabajo, la organización y sus compañeros. Por este motivo, diversos autores coinciden en que estas variables pueden clasificarse en estructurales, sociales y físicas, cada una con un impacto particular en la dinámica interna de las empresas (Chiavenato, 2009; Velásquez, 2011; y, Méndez, 2013). A continuación, se describen cada una de ellas:

Variables estructurales

- Estilo de liderazgo

El liderazgo es una de las variables más influyentes en la configuración del clima organizacional. Un estilo de liderazgo participativo y empático fomenta la confianza, la comunicación abierta y la motivación, mientras que, un liderazgo autoritario puede generar temor, desconfianza y resistencia al cambio. Según Méndez (2013), el liderazgo efectivo contribuye a consolidar un clima de colaboración y compromiso, especialmente, cuando se orienta al logro y al desarrollo humano.

Asimismo, Rodríguez y Rodríguez (2015) indican que, los líderes que promueven la participación y reconocen el trabajo del equipo fortalecen el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Y, de acuerdo con Bass (1985), el estilo de liderazgo tiene un efecto significativo sobre la motivación y el compromiso de los empleados. Los líderes transformacionales, que inspiran, motivan y apoyan a sus empleados, crean un clima laboral positivo basado en la confianza y el respeto.

- Comunicación organizacional

La calidad de la comunicación dentro de la empresa es otro factor decisivo. Una comunicación fluida, clara y horizontal reduce la incertidumbre, mejora la coordinación de tareas y refuerza los vínculos laborales. Por el contrario, la falta de comunicación o su manejo ineficaz puede generar malentendidos y tensiones. Tal como indica

Chiavenato (2009), un sistema de comunicación bien estructurado refuerza la cultura organizacional y mejora el clima percibido por los trabajadores. Asimismo, Herzberg (1966) considera que, una comunicación clara y efectiva mejora las relaciones laborales y contribuye a un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten escuchados y comprendidos. Aspectos clave de la comunicación organizacional pueden ser:

Transparencia: la información relevante debe ser accesible para todos los niveles jerárquicos, lo que, fortalece el sentido de pertenencia y confianza.

Retroalimentación: un sistema de retroalimentación constante favorece a los empleados a entender su desempeño y a mejorar continuamente.

Canales de comunicación: la disponibilidad de diversos canales (reuniones, correos electrónicos, plataformas digitales), permite que los empleados expresen sus inquietudes y sugerencias.

Con relación a todo lo expuesto, debe hacerse referencia a los criterios de Martínez y Martínez (2009), pues este considera que, la descentralización en la toma de decisiones favorece la percepción de justicia y equidad, generándose así, un clima más participativo y menos vertical.

- Sistemas de reconocimiento y recompensas

El reconocimiento de logros y la aplicación de recompensas justas son prácticas que inciden directamente en la satisfacción y motivación del personal. Cuando las políticas de incentivos son coherentes y transparentes, los trabajadores tienden a comprometerse más con la organización. De acuerdo con Velásquez y López (2011), el reconocimiento adecuado potencia el sentido de pertenencia y mejora la percepción del entorno laboral. El reconocimiento oportuno del trabajo bien hecho y el apoyo emocional y profesional por parte de los líderes son prácticas que fortalecen el clima de confianza y respeto en el equipo.

En tal sentido, y de acuerdo con Rodríguez y Rodríguez (2015), cuando los líderes valoran las contribuciones individuales y brindan respaldo constante, se genera un ambiente laboral más humano y motivador, donde los trabajadores se sienten vistos y valorados. Por su parte, Méndez (2013) señala que, los sistemas de incentivos que reconocen el esfuerzo individual y grupal fortalecen la autoestima y el sentido de pertenencia. Asimismo, según Maslach y Leiter (1997), la percepción de justicia y equidad en las políticas laborales contribuye a un clima organizacional positivo, mientras que, las percepciones de favoritismo o discriminación pueden genera descontento y desconfianza.

- Cultura Organizacional

La cultura organizacional es otro factor relevante que influye en el clima laboral. La cultura define los valores, creencias y comportamientos aceptados dentro de una organización, y se refleja en las interacciones diarias entre los empleados. De acuerdo con Schein (1990), una cultura organizacional fuerte y positiva promueve un clima laboral en el que los empleados se sienten parte integral de la empresa, lo que mejora su rendimiento y su satisfacción. Algunos aspectos claves de la cultura organizacional son:

Valores compartidos: la alineación de los valores de los empleados con los de la empresa, fortalece el compromiso y la cohesión organizacional.

Normas y comportamientos: las normas que rigen la conducta de los empleados, tanto formales como informales, impactan directamente en el ambiente laboral.

Variables sociales

- Relaciones interpersonales

Las interacciones cotidianas entre compañeros, supervisores y subordinados forman una red de relaciones que incide de manera significativa en el clima laboral. Relaciones basadas en el respeto, la empatía y la colaboración, fortalecen la cohesión del equipo y reducen los conflictos. Para Rodríguez y Rodríguez (2015), el capital relacional de una organización es un activo intangible que impacta directamente en el ambiente de trabajo. A su vez, Schneider (1990) señala que, las relaciones sociales dentro de la empresa influyen no solo en la satisfacción de los empleados, sino también, en su rendimiento laboral.

Dentro de este marco, el apoyo social entre compañeros puede mitigar el estrés y favorecer un entorno más armónico. Asimismo, una gestión adecuada de los conflictos contribuye a preservar relaciones saludables. En este sentido, Maslach y Leiter (1997) advierten que un clima tóxico puede generar agotamiento y estrés laboral, afectando negativamente la productividad.

- Trabajo en equipo

El trabajo en equipo permite generar sinergias, distribuir responsabilidades y fomentar el aprendizaje colectivo. Un entorno que promueve la cooperación, el respeto a la diversidad de ideas y la interdependencia funcional tiende a consolidar un clima positivo. Según Salas (2010), el trabajo colaborativo bien gestionado mejora la moral del grupo y genera un sentido de logro compartido.

- Confianza organizacional

La confianza dentro de la organización se construye a partir de la coherencia institucional, experiencias compartidas y relaciones laborales justas. Este factor es fundamental para mantener un clima saludable, ya que facilita la comunicación, estimula la innovación y fortalece el compromiso del personal. Como señalan Lira y

Soldevila (2017), la confianza actúa como un catalizador de procesos organizacionales clave y es un elemento indispensable para el funcionamiento armónico de los equipos de trabajo.

Variables físicas

- Condiciones ambientales

Las condiciones del entorno físico, como la iluminación, el ruido, la temperatura, la limpieza y la comodidad del mobiliario, afectan el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Un ambiente físicamente adecuado mejora la concentración y reduce la fatiga. Según Martínez y Martínez (2009), la calidad del entorno físico influye en la percepción de la empresa como un espacio seguro y digno.

- Seguridad e higiene laboral

La seguridad en el trabajo no solo implica cumplir con normas técnicas, sino también, ofrecer un entorno libre de riesgos físicos y psicológicos. Cuando los trabajadores perciben que su salud está protegida, experimentan mayor tranquilidad y satisfacción. Chiavenato (2009) afirma que, la gestión eficaz de la seguridad laboral es clave para consolidar un clima organizacional saludable. Según Robbins y Judge (2013), un ambiente de trabajo bien diseñado puede aumentar la eficiencia y el bienestar de los empleados, mientras que, un entorno incómodo o peligroso puede generar estrés y descontento. De esta manera, los aspectos claves del entorno físico se relacionan con:

Ergonomía y confort: espacios bien diseñados con mobiliario adecuado y ventilación, favorecen el rendimiento y la salud de los empleados.

Seguridad laboral: las condiciones de seguridad son fundamentales para la tranquilidad de los trabajadores, lo que, contribuye a su bienestar general.

Limpieza y orden: un entorno limpio y ordenado genera una sensación de respeto y cuidado por el bienestar de los empleados.

Es así que, todas las variables analizadas, si bien pueden ser estudiadas por separado, interactúan constantemente en la construcción del clima laboral. Dado que, las organizaciones que logran identificar y gestionar adecuadamente estos factores tienen mayores probabilidades de alcanzar altos niveles de productividad, compromiso y bienestar de su personal. Por tanto, el análisis del clima debe realizarse de manera integral, considerándose así, los aspectos estructurales relacionales y ambientales.

1.3. Fundamentación teórica de los modelos de gestión de Clima Laboral en las empresas

El clima laboral constituye un elemento esencial para comprender el funcionamiento organizacional y la satisfacción de los colaboradores. Diversas teorías y modelos han buscado conceptualizar y medir el clima organizacional, así como, proponer estrategias de gestión efectivas que favorezcan tanto el bienestar de los empleados como el desempeño de la empresa. Según González-Romá (2002), el clima laboral representa un fenómeno colectivo que integra percepciones compartidas sobre las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, lo que, explica su impacto directo en los resultados institucionales.

En este apartado, se presentan los principales modelos teóricos utilizados para gestionar el clima laboral, fundamentados en investigaciones actualizadas y relevantes.

a) Modelos de diagnóstico y gestión del clima laboral

- **Modelo de Lewin: Fuerzas de cambio**

Lewin (1997) propuso uno de los enfoques más influyentes sobre el cambio organizacional, directamente vinculado con el clima laboral. Su modelo de cambio en tres etapas —descongelar, cambiar y recongelar— destaca que, para modificar el clima organizacional es necesario primero reconocer las fuerzas que lo mantienen, luego introducir cambios y, finalmente, estabilizarlos. En este sentido este modelo considera diferentes etapas, las cuales, se perciben de la manera siguiente:

Etapa 1: Descongelar → **Etapa 2:** Cambio → **Etapa 3:** Recongelar

La gestión del clima, desde este enfoque, implica trabajar sobre las resistencias naturales de los empleados, fomentar la motivación al cambio y consolidar nuevas prácticas organizacionales.

En cuanto a la etapa de cambio del modelo de Lewin, *Hiatt (2006)*, en su libro sobre la metodología ADKAR, subraya la importancia de la fase de "implementación del cambio", donde la organización comienza a adoptar nuevas prácticas, procesos o comportamientos. Según Hiatt, en esta fase se deben reforzar los nuevos comportamientos, garantizándose con ello, que se integren de manera exitosa la cultura organizacional. Esto refleja la etapa de "cambio" de Lewin, donde la organización transita hacia una nueva forma de hacer las cosas.

Por último, la etapa de "recongelar" en Lewin, encuentra respaldo en los estudios de *Schein (2010)*, quien señala que, consolidar los nuevos comportamientos y actitudes es fundamental para que el cambio sea sostenible en el tiempo.

- **Modelo de Litwin y Stringer: variables estructurales**

Litwin y Stringer (2003) desarrollaron un modelo que identifica una serie de variables organizacionales que influyen directamente en el clima laboral, como la estructura, la responsabilidad, el reconocimiento, los estándares, el apoyo, el conflicto y la identidad. Su propuesta sostiene que, el clima puede gestionarse mediante intervenciones en cada una de estas variables. Por ejemplo, mejorar los mecanismos de reconocimiento puede fortalecer el compromiso del empleado y su percepción positiva de la organización. Ello incluye una fórmula simplificada:

Clima Organizacional = f (Estructura, Reconocimiento, Apoyo, Conflicto, Identidad)

Cada variable interactúa con las demás, de manera que, la gestión eficaz debe considerar la organización como un sistema dinámico. En este sentido, Chiavenato (2009) explica que, el reconocimiento efectivo es una de las prácticas más influyentes en la motivación de los empleados. Según este autor, cuando una organización valora

y reconoce el esfuerzo de sus trabajadores, se refuerza el sentido de pertenencia y se incrementa la satisfacción laboral, lo que, influye positivamente en el clima organizacional.

- **Modelo de Quinn y Cameron: Competing Values Framework**

El Modelo de Valores en Competencia (Quinn & Cameron, 1999) plantea que, el clima organizacional se deriva de las tensiones entre diferentes valores organizacionales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. Según este marco, se pueden identificar cuatro tipos de climas:

- **Clan:** basado en la colaboración.
- **Adhocracia:** enfocado en la innovación.
- **Mercado:** orientado a resultados.
- **Jerarquía:** centrado en la eficiencia.

El modelo permite gestionar el clima adaptándolo al contexto estratégico de la organización, equilibrando las tensiones según las prioridades institucionales.

Gráfico 1. Esquema visual del modelo



Fuente: elaboración propia

En tal sentido, gestionar el clima implica reforzar ciertos valores y flexibilizar otros, dependiendo de los objetivos organizacionales. Al respecto, se coincide con Hernández y Tello (2004) cuando argumentan que, la gestión del clima organizacional debe ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno, lo que, implica la necesidad de identificar los valores predominantes en la organización y ajustarlos para cumplir con los objetivos estratégicos.

De la misma manera, Sánchez y García (2010) afirman que, las organizaciones que logran equilibrar las tensiones entre estos valores claves son capaces de crear un ambiente de trabajo que favorezca tanto la innovación como la eficiencia, optimizándose con ello, el rendimiento organizacional y el bienestar de los empleados

b) Modelos clásicos de gestión del clima laboral

- **Modelo de Denison: Cultura organizacional y desempeño**

Denison (1990), vincula directamente la cultura organizacional con el desempeño empresarial, proponiendo cuatro dimensiones esenciales:

- **Involucramiento:** participación activa de los colaboradores.
- **Consistencia:** valores compartidos y sistemas internos coherentes.
- **Adaptabilidad:** capacidad de respuesta al entorno.
- **Misión:** sentido de propósito claro.

El modelo de Denison, resalta que, un clima laboral positivo emerge de una cultura organizacional fuerte en estas dimensiones, que, a su vez, favorece el logro de los objetivos estratégicos.

- **Modelo de Schneider: Clima organizacional como percepción compartida**

El modelo de Schneider (1987) demuestra que, el clima organizacional no es simplemente una suma de percepciones individuales, sino una percepción compartida del entorno de trabajo. Según el modelo ASA "**Atracción-Selección-Atrición**", las

organizaciones tienden a atraer, seleccionar y retener personas que refuerzan su clima y cultura predominantes. Esto sugiere que, la gestión del clima debe empezar desde los procesos de reclutamiento y selección, asegurándose de esta manera, que las nuevas incorporaciones compartan los valores organizacionales.

- **Modelo de Schein: Cultura organizacional**

Schein (2004) se enfocó más en la cultura que en el clima organizacional, sus aportes son fundamentales. Propuso que la cultura organizacional se manifieste en tres niveles:

- Artefactos visibles.
- Valores expuestos.
- Supuestos subyacentes.

La gestión del clima, en consecuencia, debe actuar no solo sobre lo superficial, sino también, sobre los valores y creencias profundas de la organización.

- **Modelo de Chiavenato: Enfoque sistémico**

Chiavenato (2009) plantea que, el clima organizacional es un fenómeno sistémico influido por todas las variables del sistema organizacional: estructura, tecnología, procesos, cultura y personas. Su modelo destaca cambios en cualquier componente del sistema que pueden afectar el clima general. Esto, exige una visión integral para la gestión efectiva del clima.

c) Modelos de medición y mejora del clima laboral

- **Modelo de González Romá: Encuestas de clima**

González (2002) propone la utilización de encuestas sistemáticas para medir el clima organizacional, considerándose para ello, dimensiones como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo; y, satisfacción laboral. El uso de encuestas favorece a la identificación de áreas de mejora específicas y al diseño de planes de acción basados en datos objetivos.

- **Modelo de Gestión basado en competencias**

Algunos enfoques contemporáneos como Alles (2008) sugieren que, la gestión del clima debe alinearse con los modelos de gestión por competencias. En este sentido, se promueve un clima que favorezca el desarrollo de las competencias estratégicas para la organización. Por ejemplo, si una empresa necesita fortalecer la innovación, debe fomentar un clima que premie la creatividad y la toma de riesgos controlados.

Es así que, la fundamentación teórica de los modelos de gestión de clima laboral, revela que, no existe un enfoque único o universal. Cada modelo, ofrece perspectivas complementarias que deben adaptarse al contexto específico de cada empresa. Gestionar el clima laboral, requiere comprender las dinámicas internas, reconocer las percepciones compartidas, intervenir en las variables críticas y sostener procesos continuos de cambio cultural. En este sentido, la correcta aplicación de los modelos, no solo mejora el bienestar de los colaboradores, sino que, se traduce en ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La elección del tipo de investigación constituye un componente esencial en cualquier estudio, ya que, orienta el camino hacia la obtención de resultados válidos y pertinentes frente a una problemática planteada. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2014) argumentan que, para que una investigación logre sus objetivos, es necesario definir de manera clara su naturaleza, pues ello, incide directamente en el diseño metodológico, en las técnicas de recolección de datos y en la forma de análisis de los resultados. Es así que, toda investigación exige claridad en su orientación metodológica, pues favorece al investigador definir el camino más adecuado para abordar el objeto de estudio y alcanzar los resultados esperados.

En tal sentido, Acosta (2023) afirma que, el enfoque y los métodos seleccionados deben responder a los objetivos planteados, de modo que, exista coherencia entre la teoría y la práctica investigativa. De acuerdo con esta premisa, el estudio se caracteriza por ser de tipo descriptivo-explicativo.

Donde la investigación descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), tiene como finalidad especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Se centra en observar, describir y documentar aspectos de una situación tal como ocurre en su contexto natural, sin manipular variables, lo cual implica, identificar y detallar las características del fenómeno estudiado; y, analizar las causas que lo originan o condicionan.

Asimismo, la investigación explicativa va un paso más allá, pues busca identificar las causas o los factores que originan ciertos comportamientos o relaciones dentro del fenómeno estudiado. En palabras de Sampieri et al. (2014), la investigación explicativa intenta responder el porqué de los hechos y está orientada a establecer relaciones de causa-efecto entre variables

Desde el punto de vista metodológico, se ha adoptado un enfoque cualitativo, el cual, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite comprender los significados, percepciones y experiencias de los sujetos inmersos en una determinada realidad social. Este enfoque no busca medir, sino interpretar, y se sustenta en una

lógica inductiva que privilegia la profundidad en el análisis más que la generalización estadística.

Al respecto, se recurre al uso de métodos teóricos, entendidos como herramientas que permiten reflexionar, analizar e interpretar el conocimiento ya existente. Estos permiten desarrollar con rigor el análisis de los criterios de los autores consultados. De esta manera, se concuerda con Sabino (1996), cuando destaca que, la metodología no solo organiza el proceso investigativo, sino que, delimita su alcance, contribuyéndose con ello, al logro de resultados válidos y pertinentes.

En este estudio, el uso de métodos teóricos favorece la sistematización de los aportes conceptuales de distintos autores como se dijo, así como, facilita la comprensión crítica de las metodologías empleadas en investigaciones similares. Por consiguiente, la definición del tipo, enfoque y métodos de investigación no solo estructura el proceso investigativo, sino que, legitima la interpretación de los hallazgos, aportándose así, solidez teórica-metodológica al análisis de los datos obtenidos.

Con relación a los métodos, Salkind (2012) sostiene que, estos constituyen procedimientos sistemáticos que permiten descubrir, analizar y explicar un problema determinado. En esta investigación, se emplean métodos teóricos, ya que, estos permiten estructurar conceptualmente los factores que inciden en el clima laboral y sustentar el modelo de gestión que se propone con base a los aportes de autores reconocidos en el campo. Entre los métodos aplicados, se encuentran:

- a) **Análisis-síntesis:** este método implica un proceso dual. Por un lado, el análisis permite descomponer el fenómeno del clima organizacional en sus variables fundamentales, tales como: liderazgo, comunicación, motivación y condiciones laborales. Por otro lado, la síntesis permite reorganizar la información en función de los objetivos del estudio, elaborándose con ello, interpretaciones que integran las distintas dimensiones en un marco teórico coherente. Al respecto, Nebreda (2022) sostiene que, la síntesis es el resultado de un proceso reflexivo que transforma la información analizada en conocimiento significativo.
- b) **Análisis documental:** se emplea para revisar informes, normativas internas, políticas organizacionales y estudios previos sobre clima laboral. Este método facilita una comprensión más profunda de la estructura y cultura organizacional de Molinos San José, mediante los enfoques utilizados por otros

investigadores en temáticas similares. Según Peña y Pirela (2007), el análisis documental permite reutilizar el contenido de los documentos con una nueva finalidad investigativa, aportándose directamente a la construcción del marco teórico.

- c) **Método deductivo-inductivo:** la investigación combina ambos enfoques. Desde lo deductivo, que parte de modelos teóricos existentes sobre clima laboral y gestión organizacional para interpretar la realidad de la empresa. Y, desde lo inductivo, se identifican patrones y elementos emergentes en los testimonios del personal, lo que, permite generar categorías analíticas propias del contexto. Como señala Prieto (2017), este método mixto fortalece la interpretación crítica de los datos, conectando teoría y realidad organizacional.

En síntesis, el tipo de investigación, el enfoque adoptado y los métodos aplicados permiten abordar el fenómeno del clima laboral en Molinos San José desde una perspectiva reflexiva, brindándose con ello, una base sólida para la formulación de un modelo de gestión que responda a las necesidades y realidades de la empresa.

En coherencia con el tipo y el enfoque señalado, esta investigación se sustenta en métodos teóricos, particularmente, en la revisión documental y análisis de contenido, lo cual, permite identificar, analizar y comparar los diferentes modelos teóricos y enfoques metodológicos que se han desarrollado en torno al clima laboral en las organizaciones.

El método teórico-documental, según Arias (2012), consiste en la recolección y análisis de información procedente de fuentes bibliográficas, documentales y hemerográficas, con el fin, de construir un marco referencial sólido que sustente teóricamente el estudio. Este método permite conocer los antecedentes, definiciones, enfoques y propuestas que otros autores han realizado sobre el fenómeno de interés, lo cual, resulta fundamental para situar la investigación en un contexto académico riguroso.

Asimismo, se aplica el análisis de contenido como técnica de interpretación cualitativa, con el objetivo de identificar las categorías teóricas recurrentes, los conceptos claves y las relaciones entre variables que aparecen en los textos consultados. Esta técnica, según Bardin (2002), permite organizar y sistematizar grandes volúmenes de

información de forma coherente, construyéndose así, marcos conceptuales sólidos.

Cabe señalar que, aunque el estudio no incluye una fase empírica, su enfoque cualitativo y teórico permite generar aportes significativos al análisis y comprensión del clima laboral desde una perspectiva académica y aplicada. Esto se corrobora con la aplicación de encuestas de preguntas abiertas que son valiosas en los estudios sociales porque permiten captar la complejidad de las percepciones humanas. En este sentido, Taylor, Bogdan y DeVault (2016) señalan que dichas preguntas otorgan a los participantes la libertad de expresar sus respuestas con mayor autenticidad, revelando significados que de otro modo podrían pasar desapercibidos. a los empleados de la empresa objeto de estudio.

2.2. Caracterización de la Empresa Molinos San José

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales. Se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en el sector del Parque Industrial Norte. Su objetivo principal es satisfacer los requerimientos nutricionales de diversas especies animales, generando confianza y satisfacción en sus clientes a partir del compromiso de un equipo humano calificado, que asegura productos de calidad acompañados de un servicio eficiente. Actualmente, la empresa cubre el mercado local con la meta de posicionar sus productos a nivel nacional (Llerena 2020).

La historia de la empresa se remonta al año 1980, cuando el Sr. Wilson Llerena inició un negocio dedicado a la elaboración de alimentos balanceados, distribuidos en la provincia de Tungurahua desde la ciudadela Nueva Esperanza. En 1994, la empresa fue asumida por su hijo, el Lic. Joselo Llerena, quien dio continuidad al emprendimiento familiar, manteniéndose en la misma línea de productos. Con visión de crecimiento, adquirió un terreno en el Parque Industrial de Ambato, donde construyó un galpón industrial, considerando que esta ubicación representaba una ventaja estratégica para el desarrollo de una empresa de este tipo.

Hacia el año 2000, una vez que la infraestructura estuvo disponible, se inició el proceso de equipamiento de la planta con maquinaria adecuada para la producción de alimentos balanceados. Concluida esta etapa, se tomó la decisión de trasladar

completamente las operaciones desde la ubicación anterior al Parque Industrial, valorando beneficios como el acceso a servicios básicos, la facilidad para el embarque y desembarque de productos, y la disminución de problemas ambientales relacionados con el polvo y el ruido. Desde entonces, la empresa continúa desarrollando sus actividades en este nuevo entorno.

Dentro del contexto descrito, la organización ha identificado algunas fortalezas claves que le han permitido consolidarse en el sector de alimentos para animales. Entre ellas destaca su posicionamiento en el mercado industrial, respaldado por el uso de maquinaria especializada en la producción y comercialización de materias primas para balanceados. Asimismo, mantiene una buena relación con sus proveedores, quienes garantizan el suministro constante de insumos, y cuenta con una mano de obra comprometida con los procesos de producción.

No obstante, enfrenta ciertas dificultades que afectan su funcionamiento, tanto a nivel interno como externo. Por ejemplo, una de las principales debilidades es la ausencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo, lo que, limita la capacidad de innovar en nuevos productos o proyectos que respondan a las necesidades cambiantes del mercado. Esta falta de innovación restringe la posibilidad de ampliar la clientela, lo que, se traduce en una excesiva dependencia de pocos clientes.

En lo que respecta a la estructura organizativa de Molinos San José, esta se encuentra dividida por áreas específicas, conforme a lo establecido en su propio manual de funciones. Cada integrante de la empresa desempeña responsabilidades definidas dentro de su área correspondiente, distribuyéndose de la siguiente manera:

Área administrativa:

Relacionado al área administrativa, es necesario apuntalarla con los criterios de Bernal y Sierra (2020), cuando destacan que, la administración del siglo XXI debe caracterizarse por su capacidad de adaptación al cambio, la integración de tecnologías emergentes y la promoción de estructuras organizativas más horizontales que fomenten la participación activa de los colaboradores. Respecto a ello, Molinos San José orienta su área administrativa hacia la gestión y control de los procesos productivos. Esta área está compuesta por siete directivos y su estructura se organiza de la siguiente manera:

- Gerente general, responsable de la administración general de las operaciones de la empresa;
- Contador, registra, analiza y controla las operaciones financieras y tributarias de Molinos San José.
- Supervisor de calidad, verifica procesos, controla estándares y asegura la calidad de productos en Molinos San José.

En lo que respecta al área productiva de la empresa, según la observación directa dentro de la empresa la misma está compuesta por 20 empleados, los cuales en sentido general están distribuidos en las siguientes operaciones:

- Jefe de bodega, supervisa inventarios, coordina ingresos y salidas, y organiza el almacenamiento.
- Jefe de producción, planifica, dirige y controla las actividades diarias del proceso productivo.
- Montacarguista, recibe productos, prepara pedidos y mantiene orden y limpieza en bodega.
- Operarios de maquinaria, encienden máquinas, verifican funcionamiento y reportan fallas en producción diaria.
- Mezcladores, introducen materia prima en máquinas, asegurando cantidades exactas y calidad del insumo.
- Empacadores, reciben productos terminados, los empacan correctamente y etiquetan según especificaciones requeridas.
- Obreros polifuncionales, apoyan en tareas varias como limpieza, carga, empaque y movimiento interno.
- Chofer profesional, transporta productos terminados a clientes y recoge materia prima según requerimientos.
- Despachadores: organizan pedidos y entregan al cliente.

En función a lo descrito, la Empresa Molinos San José actúa como mayorista, por ende, vende productos directamente al cliente desde sus instalaciones y realiza envíos a varios cantones de la provincia. Para ello, necesita fortalecer el clima laboral, con la finalidad de lograr mejores resultados en el mercado. Esto se traduce en llegar a ser más competitivos y sostenible en el tiempo. Respecto a esto, es sabido, que el clima laboral favorable estimula e incentiva el compromiso, la responsabilidad y el

rendimiento de los empleados en la organización, lo cual, favorece al logro de las metas propuestas.

2.3. Diagnóstico de la situación actual del clima laboral y la satisfacción del personal en la Empresa Molinos San José

El diagnóstico de la situación actual del clima laboral y de la satisfacción del personal es un proceso indispensable en el marco de la gestión estratégica del talento humano. Tal como lo enfatiza Peña Rivas (2017), las organizaciones deben prestar atención al entorno interno en el que se desenvuelven sus trabajadores, con el objetivo de detectar oportunidades de mejora y fortalecer la cultura institucional.

De acuerdo con Cardy, Balkin y Gomez - Mejia (2016), la satisfacción del personal está estrechamente relacionada con factores como la comunicación interna, el reconocimiento, las condiciones físicas del trabajo y la percepción de justicia organizacional. Estos elementos, cuando son gestionados de forma adecuada, contribuyen a la retención del talento humano y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

En tal sentido, Ramírez y Rodríguez (2020) destacan la importancia de utilizar instrumentos validados como encuestas, entrevistas y *focus groups*, que permitan captar la percepción del personal sobre diversos factores organizacionales.

Además, Castillo, G., & García, J. (2022) destaca que, el diagnóstico debe ser participativo y periódico, basado en metodologías confiables y con una interpretación ética de los resultados. Solo de esta manera, puede convertirse en una herramienta útil para la toma de decisiones que garanticen el bienestar del personal y el logro de metas empresariales.

El análisis de la situación actual del clima laboral y la satisfacción del personal en la empresa Molinos San José se fundamenta en el criterio de los colaboradores, tanto del área operativa como administrativa, y se complementa con fundamentos teóricos que permiten una visión más integral del comportamiento organizacional. En este sentido, el clima laboral, se entiende como la percepción que los miembros de una organización tienen sobre su entorno de trabajo (Chiavenato, 2017), o sea, representa un elemento fundamental que incide directamente en la motivación, desempeño y

permanencia del personal.

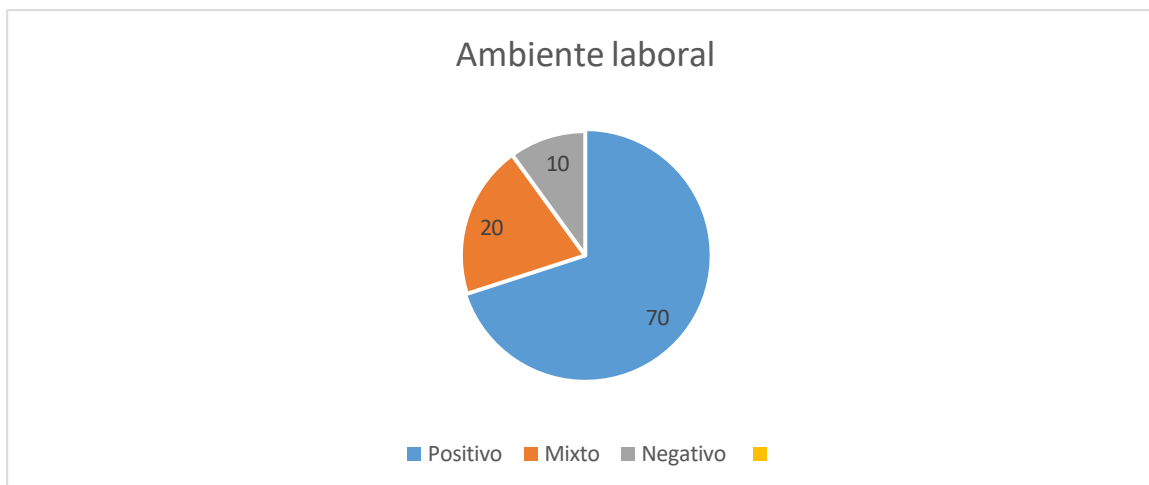
A partir de las encuestas aplicadas al personal de Molinos San José, se identifican percepciones divididas entre los distintos niveles jerárquicos. Mientras que, los empleados administrativos expresan sentirse más satisfechos con el ambiente laboral y el reconocimiento recibido. A su vez, los trabajadores del área operativa señalan que, existen factores que limitan su bienestar, tales como: carga de trabajo excesiva, falta de comunicación clara con los superiores; y, escasas oportunidades de crecimiento. Esta segmentación evidencia lo planteado por Litwin y Stringer (2016), quienes sostienen que el clima laboral se construye a partir de múltiples variables, y que su percepción puede variar según la posición y el rol que desempeñe el trabajador en la organización.

A partir de todo lo expuesto, es necesario dar a conocer los resultados de la encuesta aplicada, pues con ello, se puede proponer un modelo acorde a las necesidades y contexto de la Empresa Molinos San José.

Con base en los datos recolectados a través de encuestas aplicadas a 20 colaboradores de diferentes áreas de la empresa Molinos San José, se realizó un análisis cualitativo que permite identificar patrones y tendencias relevantes sobre la percepción del clima laboral y la satisfacción del personal.

En primer lugar, el 70% de los encuestados calificó el ambiente laboral como positivo, destacándose cualidades como el respeto, la colaboración y un entorno tranquilo. Sin embargo, un 20% indicó que, el clima de trabajo es variable o mixto (a veces si otras veces no), mientras que, un 10% expresó una percepción negativa basado en los criterios siguientes, discusiones o falta de compromiso entre compañeros.

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia

La comunicación organizacional se posiciona como un factor crucial dentro del entorno laboral. El 50%, identificó la buena comunicación y el respeto como elementos que contribuyen positivamente al clima laboral, mientras que, el 50% señaló que mejorar la comunicación interna es una prioridad para aumentar la satisfacción.

Gráfico 3

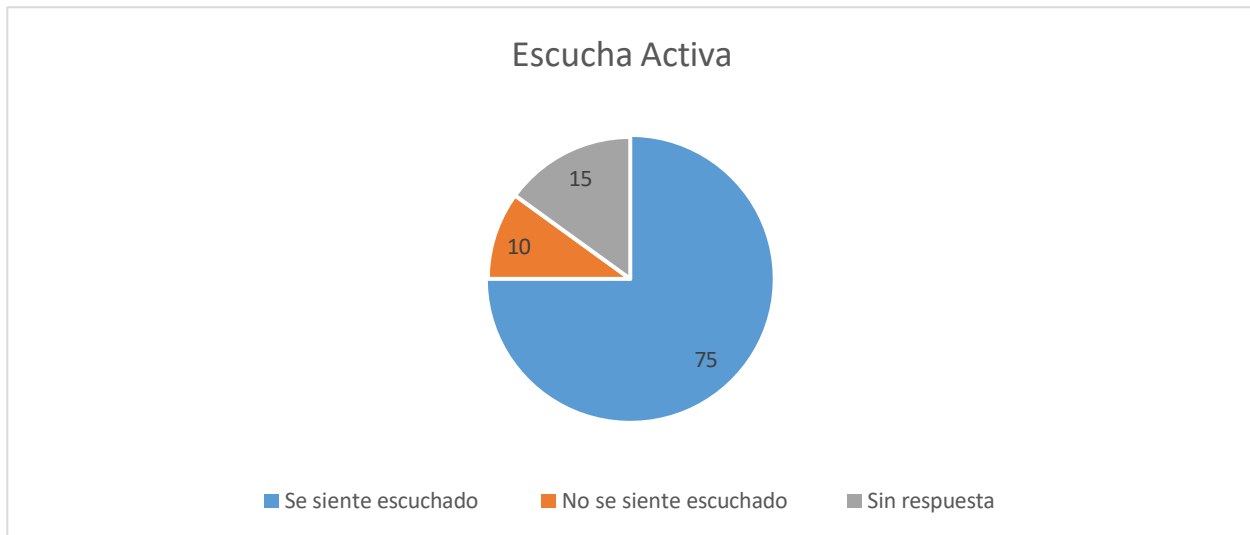


Fuente: elaboración propia

Respecto a la escucha activa y valoración del personal, el 75% de los colaboradores afirmó sentirse escuchado y valorado por sus superiores, ya sea, a través de atención directa, apoyo económico o toma en cuenta de sugerencias. No obstante, un 10% manifestó no sentirse reconocido, lo cual, constituye una oportunidad de mejora en

términos de liderazgo y empatía organizacional.

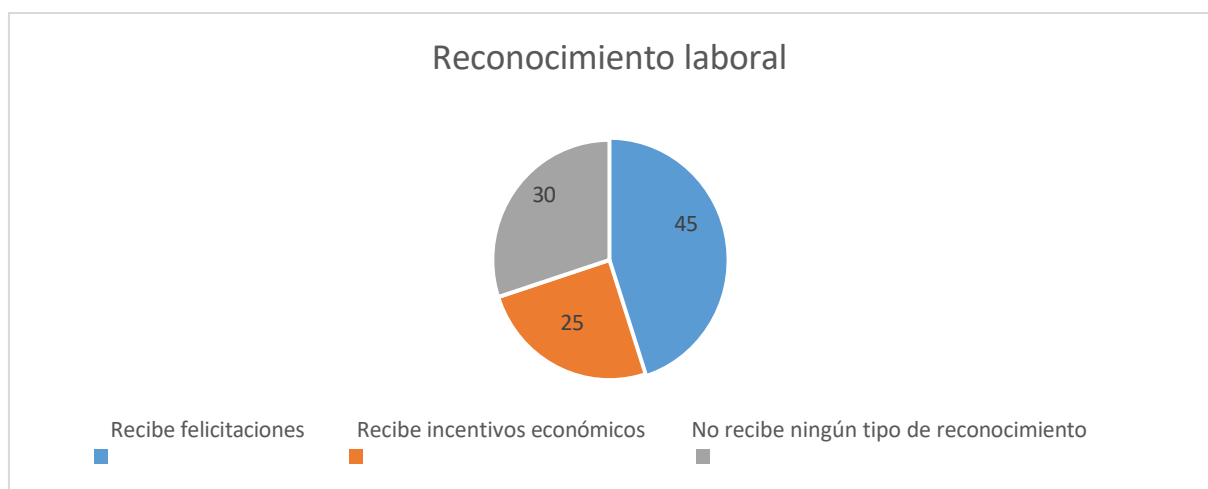
Gráfico 4



Fuente: elaboración propia

Sobre el tema del reconocimiento laboral, el 45% indicó recibir felicitaciones o agradecimientos verbales, y un 25% recibe algún tipo de incentivo económico o bono. Sin embargo, el 30% señaló que, no recibe ningún tipo de reconocimiento, lo cual puede impactar en la motivación a mediano plazo si no se implementan estrategias de refuerzo positivo.

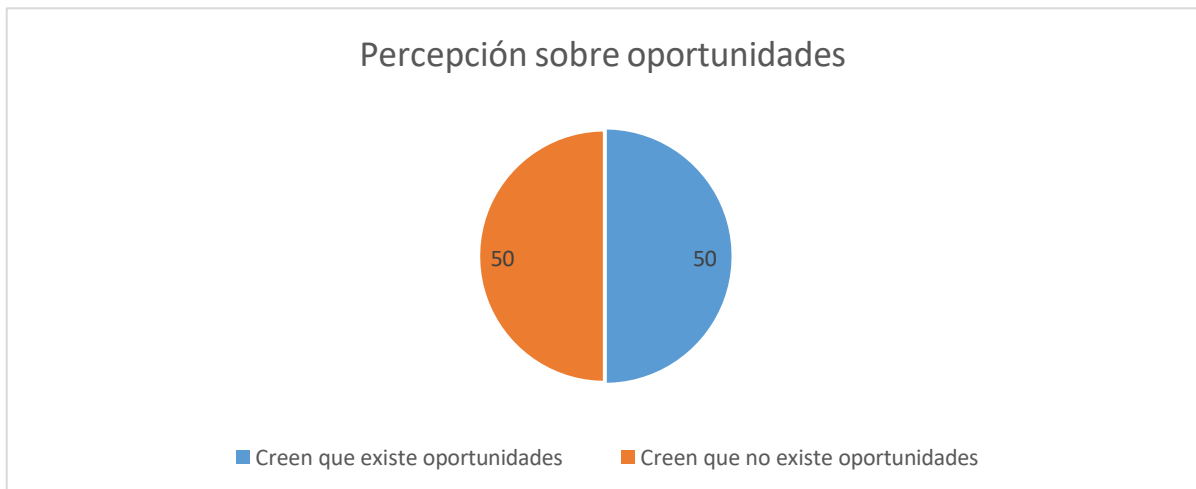
Gráfico 5



Fuente: elaboración propia

La percepción sobre oportunidades de desarrollo profesional mostró una división equitativa: el 50% cree que existen posibilidades reales de crecimiento dentro de la empresa, mientras que, el 50% considera que no las hay, principalmente por la estructura fija de puestos o la falta de programas formativos, lo que, podría reflejar una falta de políticas claras en cuanto a promoción interna y capacitación continua. Como lo señala Robbins y Judge (2015), el desarrollo profesional y la percepción de crecimiento son factores fundamentales para mantener la satisfacción y reducir la rotación de talento.

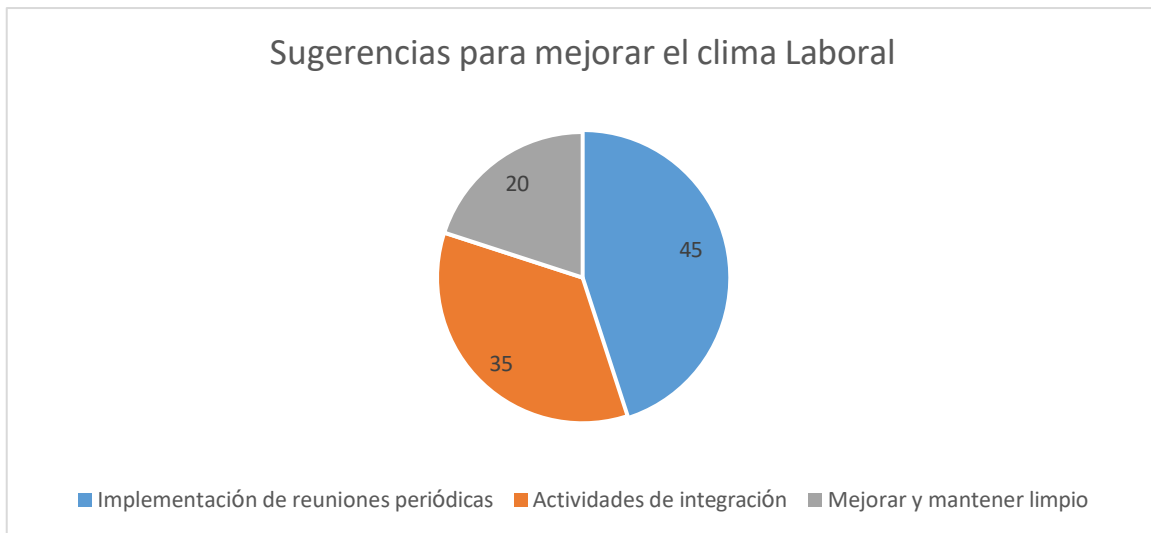
Gráfico 6



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las sugerencias para mejorar el clima laboral, el 45% propuso la implementación de reuniones periódicas y espacios de diálogo, mientras que, un 35% sugirió actividades de integración y reconocimiento. También el 20% propuso mejorar y mantener limpio las zonas donde se comparte con los compañeros. Estos resultados reflejan una necesidad general de fortalecer la cultura organizacional mediante acciones participativas y motivacionales.

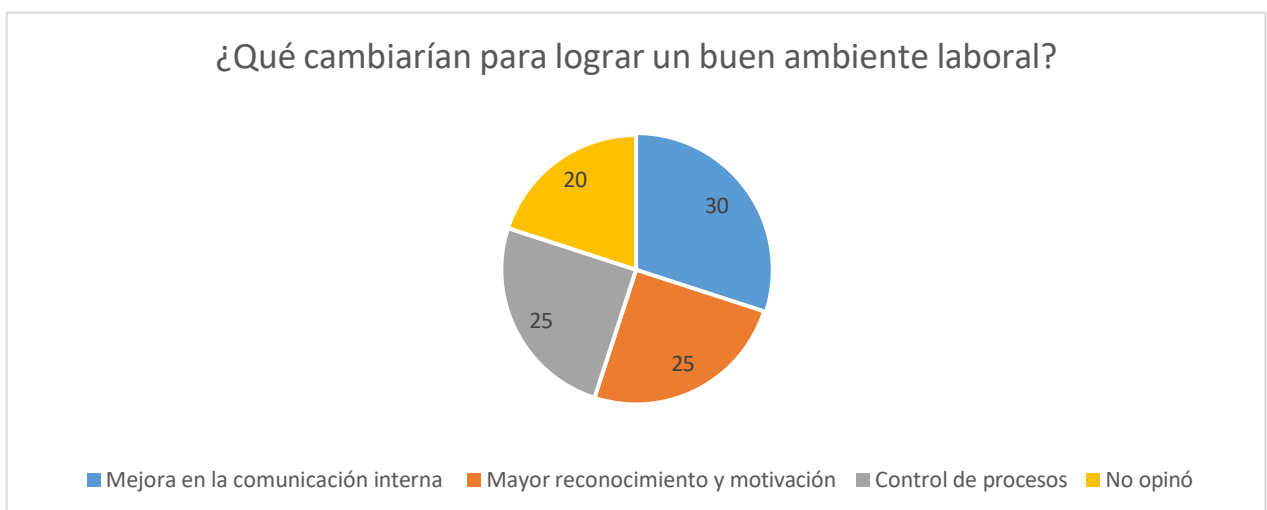
Gráfico 7



Fuente: elaboración propia

Finalmente, cuando se preguntó qué cambiarían actualmente para lograr un mejor ambiente laboral, el 30% mencionó la mejora en la comunicación interna, seguido por el 25% que pidió mayor reconocimiento y motivación, y un 25% adicional que sugirió una superior organización y control en los procesos.

Gráfico 8



Fuente: elaboración propia

Estos resultados permiten concluir que, si bien Molinos San José cuenta con fortalezas importantes en cuanto al clima general y la comunicación interpersonal, existen áreas sensibles como el reconocimiento al esfuerzo, la comunicación institucional transversal y las oportunidades de crecimiento profesional, que requieren atención prioritaria en la planificación estratégica del talento humano.

Finalmente, basado en todos los elementos expuesto, y considerándose el criterio de los participantes en el estudio, se propone en el siguiente capítulo el diseño de un modelo de gestión que contribuya a que la empresa Molino San José pueda enfocarse mejor en el perfeccionamiento del clima laboral.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Molinos San José

La propuesta de un modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral en la empresa Molinos San José, surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la cohesión organizacional, aumentar los niveles de motivación del personal y mejorar el rendimiento institucional en todos sus niveles. Con ello, se busca implementar un modelo que integre el enfoque humanista con el enfoque estructurado, permitiéndose alcanzar así, un equilibrio entre la satisfacción de los trabajadores y la eficiencia organizativa. El modelo que se propone contempla los siguientes enfoques integradores:

- a) Enfoque estratégico: considera los tres niveles de gestión de la organización (estratégico, táctico y operativo), con este criterio se logra la alineación de las acciones relacionadas con el clima laboral y los objetivos institucionales. Este enfoque garantiza que las decisiones sobre clima laboral estén respaldadas por la alta dirección y cuenten con planes y recursos definidos.
- b) Enfoque cultural: sustentado en el Modelo de los Valores *Competing* de Quinn y Cameron (1999), dado que, integra principalmente dos tipos de culturas organizacionales: Cultura Clan (que privilegia la participación, la lealtad y el sentido de pertenencia); y, Cultura Jerárquica (que prioriza la formalización, el orden y el cumplimiento de normas). Esta combinación, favorece un clima laboral positivo sin descuidar la productividad y el control institucional.
- c) Enfoque de proceso: el modelo promueve la mejora continua mediante procesos participativos, diagnósticos periódicos del clima laboral, evaluaciones internas, retroalimentación constante, acciones concretas de intervención, con el compromiso y responsabilidad de los empleados. Estos procesos permiten a la organización adaptarse a los cambios internos y externos, identificándose áreas de mejora que agregan valor a la organización y a los clientes, de manera tal, que

se potencian las fortalezas existentes y se atienden proactivamente las debilidades que persisten.

- d) Enfoque de liderazgo: el modelo reconoce que el liderazgo en una empresa es eje fundamental del clima organizacional, en ocasiones el líder es quien logra la motivación entre el colectivo de trabajo con su ejemplo de disciplina, dedicación y compromiso. Por tanto, promueve la capacitación, la comunicación abierta, el liderazgo transformacional, el reconocimiento al desempeño y la resolución constructiva de conflictos como pilares esenciales de una cultura organizacional saludable.

Debe destacarse que la concepción del modelo se fundamenta en principios que se describen a continuación:

- **Elementos fundamentales del modelo que se propone:**

a) Principios:

- Participación y compromiso de todos los niveles jerárquicos de forma integrada y colectiva.
- Trabajo colaborativo e integración entre áreas.
- Respeto y reconocimiento a las personas por su rendimiento y productividad.
- Mejora continua del entorno laboral.
- Transparencia y acceso a la información institucional para la toma de decisiones.

b) Objetivos del modelo:

- Diagnosticar de manera periódica el estado del clima laboral en la empresa.
- Alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de Molinos San José.
- Promover un entorno de trabajo positivo, basado en la confianza, la cooperación y el respeto mutuo.
- Fortalecer las competencias del personal en aspectos de comunicación, liderazgo, gestión emocional y resolución de conflictos.

- Utilizar la retroalimentación del personal como insumo para la mejora de las relaciones laborales y la productividad.
- Lograr que todos los colaboradores se apropien del modelo y participen activamente en su aplicación y mejora.

c) Características del modelo:

- Integral: abarca todos los niveles de la organización administrativos con los operativos.
- Participativo: involucra a todos los actores organizacionales en el proceso administrativo y operativo.
- Flexible: se adapta a la realidad y necesidades de la empresa y se adecúa al contexto exterior de la misma.
- Sistemático: integra metodologías de diagnóstico, gestión, intervención, control y evaluación de los procesos y colaboradores.
- Transformacional: busca un cambio sostenible y sustentable en la cultura organizacional.
- Contextualizado: se adapta a las características de Molinos San José, su historia, estructura y objetivos, respondiéndose a las necesidades reales de la empresa y los clientes.

d) Condiciones básicas para su diseño e implementación:

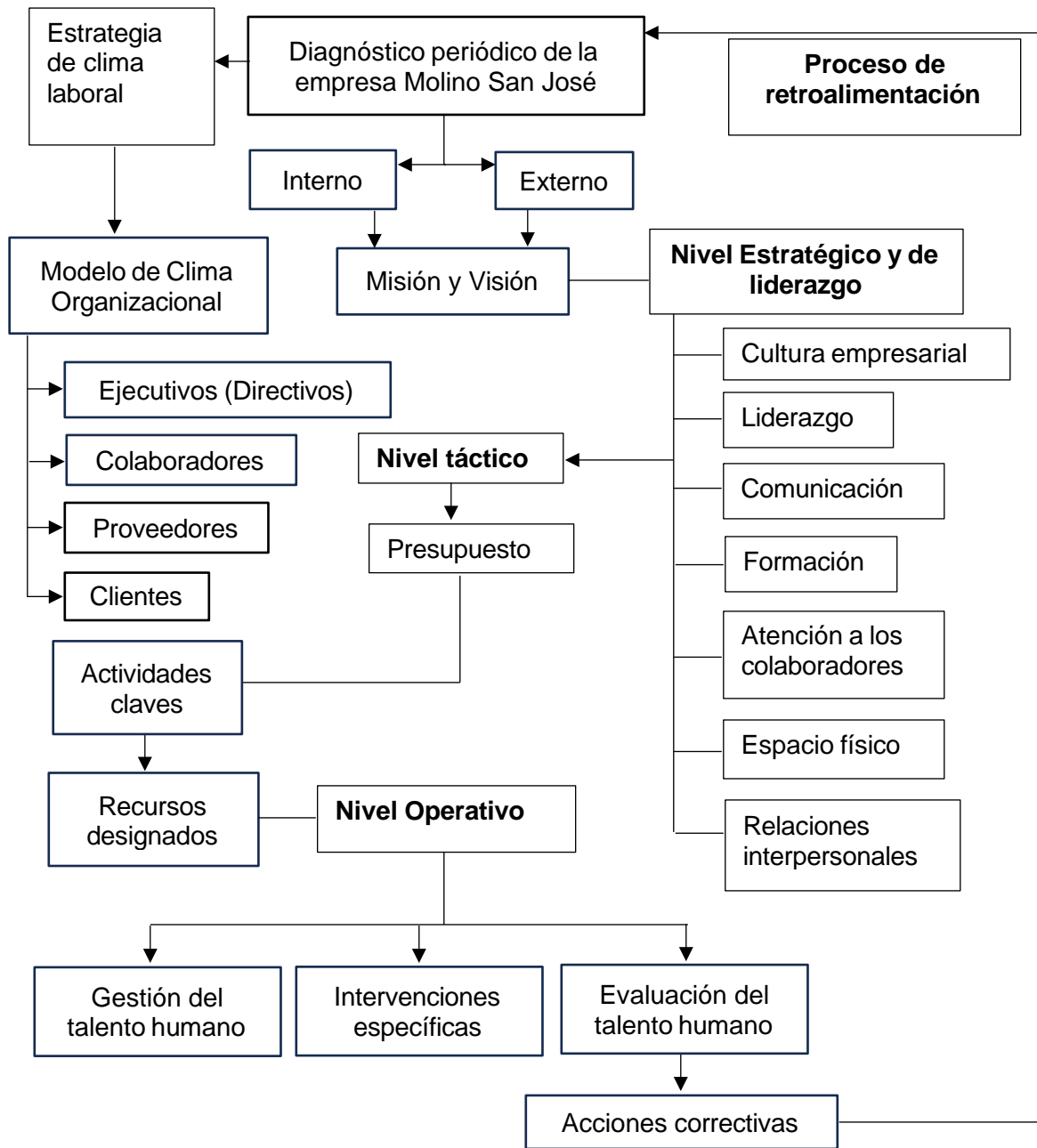
- Compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad del talento humano, materiales y tecnológicos.
- Alto compromiso de los colaboradores para que el modelo funcione adecuadamente.
- Formación continua del personal en temas relacionados al clima laboral.
- Implementación progresiva, por fases y con objetivos claros.
- Evaluación constante y ajustes según resultados esperados y obtenidos.

El modelo que se propone representa una estrategia institucional para convertir el clima laboral en un eje central de la gestión del talento humano, favoreciéndose con

ello, la satisfacción del personal y profesional de los colaboradores de la organización. Esto de alguna manera contribuye a los resultados futuros de la empresa, con la finalidad de ser más sostenibles y competitivos con el tiempo.

El Modelo Integrado de Gestión del Clima Laboral “San José”, representado en el Gráfico 9, es el resultado del análisis de distintas propuestas teóricas y prácticas aplicadas a organizaciones con características similares a Molinos San José. Este modelo combina elementos de enfoques estructurados y flexibles, integrándose para ello, componentes estratégicos, tácticos y operativos, con el fin de responder de manera integral a las particularidades de una empresa familiar y su entorno organizacional. Asimismo, el mismo fue creado a partir del análisis de las encuestas aplicadas, pues los criterios de los actores contribuyeron al conocimiento de los componentes que debían integrar cada uno de los niveles mencionados.

Gráfico 9. Modelo Integrado de Gestión del Clima Laboral "San José"



Fuente: elaboración propia

En el contexto de Molinos San José, el modelo propuesto busca generar un flujo de información fluido entre los distintos niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo), fortaleciéndose así, la participación colectiva en la toma de decisiones y en el desarrollo de la estrategia empresarial. Esta integración permite que todos los colaboradores se involucren activamente en la cultura organizacional, en sintonía con un sistema de gestión por procesos.

El modelo en Molinos San José, potencia su información con el proceso de retroalimentación constante, lo cual favorece a la optimización de la coordinación institucional, mejora la productividad y refuerza el compromiso interno, apoyado en una cultura mixta, tipo Clan-Jerárquica. Este modelo, responde a las necesidades específicas de la empresa Molinos San José, dado que, es una organización de carácter familiar, en la cual el liderazgo cercano y la cultura organizacional juegan un papel fundamental, tal y como, se evidenció en el diagnóstico mediante encuestas.

Relacionado al nivel estratégico, el modelo inicia con un diagnóstico periódico del entorno interno y externo de la empresa. Esta etapa permite identificar fortalezas y debilidades del clima laboral, sirviéndose como base para construir una estrategia alineada a la misión y visión organizacional. Esta estrategia está alineada con todos los *stakeholders* de la empresa. Dentro de este nivel, se destacan dos enfoques claros del modelo:

- Cultura empresarial: considerada un pilar en Molinos San José, la cultura representa las creencias y prácticas compartidas, siendo crucial para el compromiso y la convivencia organizacional. Con lo cual, se potencia la filosofía de trabajo y convivencia dentro de la organización.
- Liderazgo: como empresa familiar, evidencia un estilo de liderazgo directo y personalizado. Este liderazgo debe canalizarse hacia una gestión participativa, cercana y promotora de bienestar organizacional. El liderazgo puede servir de contrapeso al tipo de dirección y gestión que ejerce el gerente de la empresa Molino San José.

Este nivel asegura la alineación del clima laboral con los valores institucionales, y marca la pauta para las siguientes etapas. En este sentido, el modelo propuesto destaca los factores que fueron determinados mediante el diagnóstico realizado, algunos de ellos son: comunicación, formación, atención a los colaboradores, espacio físico; y, relaciones interpersonales.

Nivel táctico – Ejecución e intervenciones

Con base a los resultados del diagnóstico y a las estrategias que pudieran diseñarse en el futuro, se pasa a la fase de ejecución, donde mejorar el ambiente laboral es el eje central. Aquí se definen:

- Recursos designados: humanos, financieros y materiales, necesarios para implementar mejoras.
- Intervenciones específicas: acciones concretas como talleres, programas de reconocimiento, comunicación interna, mejora de espacios físicos, entre otras.
- Ventajas: disminuye rotación del personal, haciendo que, disminuyan los costos de liquidación y capacitación, a su vez, el buen ambiente laboral genera atractivos para otros colaboradores de diferentes empresas.
- Actividades claves: aquellas que fortalecen el clima laboral a través del día a día, como reuniones efectivas, liderazgo compartido y comunicación bidireccional y que deben su cumplimiento a la realización de acciones específicas que contribuyen a la proactividad y al buen clima laboral.

Este nivel, conduce a la necesidad de proponer estrategia con acciones prácticas y responsables para su cumplimiento, asegurándose con ello, la participación de todos los niveles jerárquicos.

Nivel operativo – Evaluación y mejora continua

La etapa final comprende la evaluación y seguimiento del clima laboral, mediante instrumentos tangibles (herramientas, espacio de trabajo, implementos específicos de

trabajo) e intangibles (comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales). A partir de esta evaluación se identifican desviaciones o aspectos críticos, lo cual da paso a:

- Acciones correctivas: son ajustes operativos o administrativos que se implementan a corto plazo (1 mes - 1 año) y mediano plazo (1 año - 5 años), con el fin de corregir situaciones identificadas en el diagnóstico organizacional. En Molinos San José, estas acciones buscan mantener un ambiente laboral saludable, prevenir conflictos y promover condiciones que favorezcan la motivación y el compromiso del personal.
- Intervenciones específicas: se refieren a medidas focalizadas que consideran las particularidades y necesidades manifestadas por los trabajadores. Estas intervenciones son lideradas por mandos medios y directivos, quienes, mediante un liderazgo participativo, atienden aspectos como: comunicación, reconocimiento, carga laboral; y, relaciones interpersonales, fortaleciéndose con ello, la cohesión del trabajo en equipo y las relaciones interpersonales para un buen ambiente o clima laboral entre las diferentes áreas funcionales.
- Evaluación del talento humano: consiste en un proceso sistemático de valoración del desempeño, las competencias y el potencial del personal. En Molinos San José, esta evaluación se vincula con los resultados del clima laboral, permitiéndose con ello, identificar fortalezas y áreas de mejoras para el desarrollo profesional de los colaboradores y para el logro de una mejor toma de decisiones en la gestión del recurso humano.
- Gestión del talento humano: comprende la planificación, organización y ejecución de políticas orientadas al desarrollo integral del personal. En este modelo, Molinos San José orienta su gestión del talento humano hacia un enfoque por competencias y procesos, el cual, debe desarrollarse a través de futuras estrategias de formación y capacitación según las necesidades de todos los empleados. Asimismo, debe considerarse otros elementos para su desarrollo, por ejemplo: bienestar, retención y alineación cultural, con el

propósito de que se garantice el fortalecimiento del clima organizacional en todos los niveles de la empresa.

Este nivel asegura la retroalimentación constante del modelo, actualizándose con ello, la información útil para el proceso de diagnóstico, manteniéndose así, el ciclo de mejora continua y el proceso de retroalimentación constante para la toma de decisiones gerenciales.

Debe expresarse al respecto, que el modelo propuesto debe ser socializado con todos los empleados de la empresa Molinos San José, con la finalidad de que todos aporten información integrada para el mejoramiento del funcionamiento interior y exterior de la misma, dado que, todo ello compromete la imagen y competitividad de la organización.

Los resultados obtenidos para la creación del modelo propuesto, actúa bajo la perspectiva de los tres niveles: estratégico, táctico y operativo dentro de Molinos San José, con ello, se logra la integración de los mecanismos de retroalimentación, con la finalidad de introducir ajustes o medidas adaptativas de forma proactiva y segura en función de las condiciones del entorno empresarial. Esta dinámica, exige la implementación de un sistema informativo integral, ágil, flexible, oportuno y eficiente, que garantice el flujo constante y confiable de información entre todas las áreas de la organización.

En el marco del modelo de gestión del clima laboral propuesto, dicho sistema debe ser capaz de recopilar, procesar y distribuir información relevante que permita a los responsables de la toma de decisiones actuar con celeridad y eficacia frente a situaciones que puedan afectar el ambiente laboral y el rendimiento del personal.

Este mecanismo informativo debe tener un enfoque integrador, articulado a los distintos procesos y subsistemas de gestión de la empresa. Para cumplir su función de soporte estratégico, debe considerar las siguientes características:

- Relevancia: generar información útil para el diagnóstico, seguimiento y mejora del clima organizacional.

- Calidad: asegurar que los datos sean precisos y confiables, ya que, una mala interpretación podría derivar en decisiones inadecuadas y costos innecesarios, que incluso pueden repercutir en el clima laboral y en el comportamiento de los empleados.
- Oportunidad: proporcionar la información del clima laboral en el momento exacto que se necesita, favoreciéndose con ello, a la toma de decisiones rápidas y fundamentadas para con los empleados.

Con base a la estructura informativa presentada a través del modelo de gestión del clima laboral en la Empresa Molinos San José, se puede monitorear el estado emocional y funcional del equipo humano, e, intervenir de manera estratégica para generar mejoras sostenibles, reduciéndose así, riesgos psicosociales. De esta manera, la propuesta favorece a la optimización de los niveles de desempeño general de la empresa.

CONCLUSIONES

1. La literatura consultada, facilitó la fundamentación teórica del modelo propuesto. Por ende, se logró establecer un marco conceptual riguroso sobre el clima laboral y su gestión, integrándose con ello, teorías clásicas y contemporáneas como el Modelo de los Valores en Competencia de Quinn y Cameron, sustentándose así, la propuesta desde un enfoque estructurado, orientado a la toma de decisiones en empresas productivas, como es el caso de Molinos San José.
2. Se realizó un diagnóstico del clima laboral en Molinos San José desde una concepción interna y externa, donde se identificaron fortalezas y debilidades del entorno laboral, así como, percepciones del personal respecto a su satisfacción, comunicación, liderazgo, condiciones físicas y relaciones interpersonales. Esta evaluación permitió evidenciar la necesidad de una intervención estructurada y alineada con la misión y visión de la organización.
3. Con el diseño integral de un modelo de gestión del clima laboral, se logró determinar y estructurar los componentes esenciales del modelo en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, se incorporan pilares como la cultura empresarial y el liderazgo participativo. En el nivel táctico, se contempla la asignación de presupuesto y coordinación con *stakeholders*. Y, en el nivel operativo, se articulan acciones concretas como la gestión del talento humano, intervenciones específicas y evaluación continua del desempeño, lo cual favorece la mejora de la motivación y el compromiso del personal.
4. Relacionado con la alineación del modelo con los valores institucionales, este garantiza la coherencia entre el clima laboral y los principios que guían a la empresa Molinos San José. Esto fortalece la identidad organizacional, promueve la participación y fomenta una cultura orientada al bienestar y la productividad, lo que, contribuye a la sostenibilidad del clima organizacional en el tiempo.

RECOMENDACIONES

1. Profundizar en la medición cuantitativa del clima laboral Aunque el diagnóstico realizado permitió una comprensión clara del entorno laboral, se recomienda para futuros estudios aplicar herramientas psicométricas estandarizadas que permitan una evaluación cuantitativa más precisa y comparativa del clima laboral.
2. Diseñar un plan de implementación progresiva del modelo El modelo diseñado presenta una estructura completa, sin embargo, se sugiere el desarrollo de un cronograma de implementación por fases, con indicadores de avance y evaluación periódica, que permita asegurar su aplicación efectiva en la práctica diaria de la empresa.
3. Incorporar sistemas de información internos más automatizados Dado que el modelo requiere un sistema de retroalimentación constante, es recomendable en futuras investigaciones explorar mecanismos digitales o tecnológicos que faciliten la recolección, procesamiento y análisis de datos sobre el clima laboral en tiempo real.
4. Estudiar el impacto del modelo en otros tipos de empresas familiares Finalmente, se recomienda replicar o adaptar este modelo en otras organizaciones de características similares, para validar su aplicabilidad, fortalezas y posibles mejoras, ampliando así el alcance investigativo y práctico del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, A., & Gutiérrez, M. (2002). Clima organizacional: Modelos, medición y su relación con los resultados organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 18(2), 125-139.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Recuperado de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Acosta, L. (2023). Fundamentos de investigación cualitativa. Editorial Académica. Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. Madrid: Ediciones Akal.
- Bass, B. M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Madrid: Díaz de Santos.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2020). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. [PDF].
- Castillo, G., & García, J. (2022). Diagnóstico participativo y mejora continua del clima organizacional en instituciones públicas (Trabajo de investigación).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnóstico y cambio organizacional: La cultura organizacional como factor clave de éxito. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). México: McGraw-Hill Education.

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

García, A. & García, M.B (2010). El clima organizacional como elemento de competitividad y productividad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 139-147.

García, A. (2015). La cultura organizacional como antecedente del clima laboral en organizaciones empresariales.

Giraudier, M. (2016). *Cómo gestionar el clima laboral: Claves para lograr un ambiente organizacional saludable*. Editorial Profit.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

González-Romá, V. (2002). *Clima organizacional: Aspectos conceptuales y metodológicos*. Valencia: Nau Llibres.

Guamán Guevara, M. D., & Jiménez Gamboa, N. M. (2021). *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del GAD Municipalidad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Maestría en Gestión del Talento Humano.

Herzberg, F. (1966). *Trabajo y naturaleza humana*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lira, M., & Soldevila, M. (2017). Cultura organizacional y clima laboral: diferencias conceptuales y su relevancia en la gestión del talento. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13(1), 87–96.
- Llerena Moreno, J. L. (2020). Sistema de captura para roedores en las industrias agroalimentarias de la ciudad de Ambato.
- Lewin, K. (1997). Teoría de campo en la ciencia social. Madrid: Ediciones Morata.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2003). Motivación y clima organizacional. México: Limusa.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2016). Motivation and organizational climate. Harvard Business School Press.
- Martínez, A., & Martínez, M. (2009). Organización del trabajo y clima laboral. Editorial ESIC.
- Martínez, M. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Trillas.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). La verdad sobre el burnout: Cómo acabar con el estrés y recuperar la ilusión. Barcelona: Paidós.

Méndez, M. T. (2013). *Gestión del talento humano y clima organizacional*. México: Editorial Trillas.

Nebreda, D. (2022). *Fundamentos de análisis y síntesis en investigaciones sociales*. Ediciones Investigación y Ciencia.

Peña, A., & Pirela, M. (2007). *Análisis documental: técnica para la revisión de literatura*. Universidad del Zulia.

Peña Rivas, H. C. (2017). *Clima organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Prieto, F. (2017). *Métodos lógicos de investigación en ciencias sociales*. Editorial Universitaria.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Comportamiento organizacional* (16.^a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. T., & Rodríguez, J. A. (2015). Liderazgo y clima organizacional: un enfoque desde la psicología organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(2), 231–244.

Ramírez, V. & Rodríguez, P. (2020). *Herramientas de diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Alfaomega.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Salas, C. (2010). *Capital humano y desarrollo organizacional*. México: Alfaomega. Salkind, N. J. (2012). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). Pearson.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación: Rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas* (5.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ediciones Granica.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.

Schneider, B. (1990). *Clima organizacional: Individual, organizacional y enfoque múltiple*. México: Trillas.

Tamayo, M., & Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.

Velásquez, A., & López, R. (2011). Gestión del talento humano: Enfoque estratégico. México: Limusa.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). Desarrollo de habilidades directivas (9ª ed.). Pearson. Recuperado de <https://repositorio.puce.edu.ec/home>