

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES QUE  
AFECTAN EL CLIMA Y LA FUERZA DEL CLIMA LABORAL EN LA  
EMPRESA FLEXIPLAST.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**DAYANA MISHHELL GORDILLO CORDERO**

mishel\_gordillo\_21@outlook.es

**Directora: DRA. VALENTINA RAMOS**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2022**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en la empresa Flexiplast, desarrollado por Dayana Mishell Gordillo Cordero, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

Dra. Valentina Ramos

DIRECTORA

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Dayana Mishell Gordillo Cordero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Dayana Mishell Gordillo Cordero**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Dayana Mishell Gordillo Cordero.

Se emite la presente aprobación, con fecha {                      }.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis queridos padres Blanca Cordero y Juan Gordillo que son el pilar de mi vida, que por ellos he logrado todos mis propósitos que me he planteado y son los que me alientan a seguir adelante con amor y esfuerzo; también dedico este proyecto a mi único hermano Deyvid Gordillo que ha estado en las buenas y en las malas conmigo, ya que me ha apoyado siempre en lo que necesito. Dedico este proyecto a mi tía María Cordero que ha sido como una segunda madre en brindarme su apoyo y siempre regalarme consejos sabios para mi vida; agradezco a mis amigos más allegados Ariel Vásquez, Andrea Camino, Carla Alarcón, María Vega y Edwin Condor por estar en constante apoyo en mi lucha de cumplir mis metas y ser mi inspiración para no dejarme caer ya que en la vida las cosas más bonitas se dan con personas importantes siempre con fe, esfuerzo y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

Elaborar un proyecto de investigación se necesita un gran esfuerzo y dedicación en conjunto con el redactor y un grupo diverso de personas que apoyen al desarrollo de este documento.

Por lo que como primero agradezco a Dios que me ha permitido llegar y cumplir las metas que me he propuesto y que me siga bendiciendo a mí y a mi familia.

También me gustaría agradecer a mi tutora de tesis la Doctora Valentina Ramos, quien ha sido mi profesora, amiga y directora de este proyecto lo cual es la parte central de este trabajo y gracias a su conocimiento, voluntad y entusiasmo se obtuvieron excelentes resultados. Igualmente agradezco al Ing. Jaime Cadena M.Sc por ser un buen profesor y enseñarme buenas prácticas en mi vida académica.

A la Escuela Politécnica Nacional y a la Facultad de Ciencias Administrativas por haberme formado como profesional y poner en práctica los valores que me servirán profesional y personalmente. A los y las docentes de cada semestre que curse como estudiante, los cuales me brindaron conocimientos y herramientas de gran ayuda para toda mi vida.

Agradezco a mi familia que siempre ha estado en los bueno y malos momentos de mi carrera gracias por apoyarme en mis decisiones y por darme los mejores consejos para seguir el camino correcto.

A mis amigos y amigas de la politécnica y demás, gracias por las anécdotas y experiencias que hemos pasado juntos.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de forma directa o indirecta han estado el desarrollo de mi carrera y me han motivado a no dejar de crecer tanto académicamente como personalmente logrando culminar con éxito en la mejor universidad del Ecuador.

**¡GRACIAS!**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	2
1.4. HIPOTESIS.....	2
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
2.1. CLIMA LABORAL.....	2
2.2. LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	5
2.3. NIVELES Y FUERZA DEL CLIMA LABORAL .....	6
2.4. DESAFÍOS EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	7
2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	8
2.6. RELACIÓN ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>13</b>
3.1. ENFOQUE.....	13
3.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	13
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	13
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	14
3.5. MUESTRA.....	15
<b>3.5.1.Descripción de la empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5.2. Descripción de la Muestra.....</b>	<b>17</b>
3.6. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS.....	20
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>22</b>
4.1. TABLA DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS.....	22
4.2. RESULTADOS.....	23

<b>4.2.1. Identificación de las dimensiones culturales para medir el clima de la empresa Flexiplast.</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2.2. El estado que más predomina en la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno.</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2.3. La fuerza es fuerte en la empresa y la relación entre puesto, grupo y empresa no existe diferencia significativa</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.4. Correlación entre dimensiones culturales y clima laboral.</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3. DISCUSIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>35</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>39</b>

## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura 1: Descripción de la muestra en cuanto al género.....	17
Figura 2: Descripción de la muestra en cuanto a la jerarquía.....	17
Figura 3: Descripción de la muestra en cuanto localidad. ....	18
Figura 4: Descripción de la muestra en cuanto a la modalidad de trabajo. ....	19
Figura 5: Descripción de la muestra en cuanto a los años de antigüedad. ....	20



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre cultura y clima organizacional. ....	10
Tabla 2: Relación entre objetivos específicos y resultados. ....	22
Tabla 3: Resultados de las dimensiones culturales para medir el clima de la empresa Flexiplast. ....	23
Tabla 4: Resultados del estado que más predomina en la empresa. ....	25
Tabla 5: Estadísticas de muestras emparejadas. ....	26
Tabla 6: Correlación de muestras emparejadas. ....	27
Tabla 7: Pruebas de muestras emparejadas. ....	28
Tabla 8: Correlación entre dimensiones culturales y clima laboral. ....	29

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Glosario .....	39
Anexo 2:Modelo del cuestionario sobre la Fuerza de Clima Laboral a la muestra poblacional de 427 trabajadores de la empresa Flexiplast.....	41

## RESUMEN

La presente tesis de Pregrado busca la intención de identificar las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en la empresa Flexiplast, mediante herramientas de medición de estos elementos en una muestra tomada a los colaboradores de la empresa. Se explicará a detalle la definición de clima y cultura con hincapié en sus diferencias, una vez aclarado estos conceptos sumamente importantes de conocerlos a profundidad se procede a especificar las técnicas detalladas que se utilizó para la investigación y el análisis de los resultados del cuestionario realizado a los colaboradores (encuestados 427).

Este estudio lograra ayudar a los directores tomar decisiones que ayuden a mejorar el potencial del clima laboral de la empresa, mejorando así su funcionamiento; con estos resultados se analizara y se explicara la relación de los aspectos que forman el clima y la cultura, la parte final se mostrara la relación de estos aspectos con un modelo teórico de correlación, al finalizar se indicara recomendaciones importantes con respecto a clima, cultura, dimensiones y sus relaciones para evitar errores en próximas investigaciones, actuando de forma precisa para mejorar los elementos en la empresa.

**Palabras clave:** Cultura laboral, clima laboral, fuerza del clima, fuerza de la cultura, dimensiones culturales.

## ***ABSTRACT***

This undergraduate thesis seeks the intention of identifying the cultural dimensions that control the climate and the strength of the work environment in the Flexiplast company, by means of measuring tools for these elements in a sample taken from the company's collaborators. The definition of climate and culture will be explained in detail with emphasis on their differences. Once these extremely important concepts have been clarified to know them in depth, we proceed to specify the detailed techniques that were used for the investigation and analysis of the results of the questionnaire carried out to collaborators (427 respondents).

This study will help directors to make decisions that help improve the potential of the company's work environment, thus improving its operation; With these results, the relationship of the aspects that make up the climate and culture will be analyzed and explained, the final part shows the relationship of these aspects with a theoretical correlation model, at the end it will indicate important recommendations regarding climate, culture , dimensions and their relationships to avoid errors in future investigations, acting precisely to improve the elements in the company.

**Keywords:** Work culture, work environment, strength of climate, strength of culture, cultural dimensions.

# 1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las empresas se basa en aumentar la productividad y efectividad tanto individual como grupal de la organización, aplicando procesos planificados y sistémicos, donde el clima y la cultura organizacional son esenciales; ya que a través de la evaluación se conocerá las fortalezas y debilidades de la empresa. El clima laboral de una organización es fundamental para el éxito de una empresa, entonces cuando de organizaciones se refiere el estudio no puede limitarse solo de estructuras administrativas; ya que se dejaría por fuera los aspectos importantes que corresponden a sus recursos humanos. Analizar una organización implica entender un sistema de interrelaciones que existen en grupos humanos, la correlación interna y externa que sustentan y como este afecta los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que el recurso humano es quien genera valor y diferencia; lo cual permite que la empresa sea competitiva. El clima laboral está basado en las diferentes percepciones individuales, es decir los patrones periódicos de sus comportamientos, sentimientos, y actitudes caracterizando la vida en la empresa, y también se basa en las situaciones actuales en una empresa y los lazos entre grupos de trabajo, empleados y el desempeño laboral; lo cual, casi siempre la gerencia maneja el clima con gran facilidad que la cultura, con el fin de afectar de forma directa el comportamiento de los colaboradores. En el presente estudio no se pretende acabar todas las definiciones de clima laboral, sino recuperar el clima laboral en la empresa con excelentes resultados (Domínguez et al., 2013).

En base a lo expuesto, será primordial llevar a cabo estudios sobre la fuerza del clima laboral en la empresa, lo cual contiene elementos que inciden en los procesos y resultados que no son muy visibles encontrar; los elementos son la consecuencia de procesos psicológicos que nacen de los grupos humanos generando un impacto individual y organizacional. El clima laboral es importante ya que está formado por directrices que cada colaborador tiene de sí mismo y de la organización por lo cual Hall(1996), define que la especial importancia del clima laboral radica en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una consecuencia de los factores organizacionales que existen, sino de las percepciones que tenga el colaborador de la organización; por lo que debemos enfatizar en su estudio y en el establecimiento

de dimensiones culturales que permita crear recursos o herramientas que describan el tipo de clima que existe en nuestra organización Flexiplast (Guevara, 2018).

### **1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Existen dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en la Empresa Flexiplast?

### **1.2. OBJETIVO GENERAL**

Identificar las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en la empresa Flexiplast.

### **1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir los componentes culturales relacionados con el clima laboral.
2. Identificar el estado de clima laboral predominante en la empresa.
3. Determinar la fuerza del clima laboral que predomina en la empresa.
4. Establecer la relación entre las dimensiones culturales, el clima laboral y la fuerza del clima laboral.

### **1.4. HIPOTESIS**

Existe relación entre las dimensiones culturales, el clima y la fuerza del clima laboral.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Clima laboral**

La definición de clima laboral se estableció a partir de varias investigaciones de diferentes autores primordialmente de Lewin et al.,(1939), donde describe que el comportamiento de un individuo en el área de trabajo no depende solo de características personales, sino también de la manera que percibe su clima laboral y los componentes de las empresas; el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la empresa (Santana &Cabrera, s.f, p.297). Los autores Morser y Reimer (1956), realizaron un estudio de cuatro divisiones de una campaña donde analizaron la influencia de la participación que tiene los trabajadores al momento de tomar decisiones; los resultados fueron que bajo la influencia de un proceso no participativo existe una improductividad con un

incremento del 25%, sin embargo, en los procesos no participativos existe una disminución de lealtad, actitudes, intereses y desarrollo del trabajo (Santana & Cabrera, s.f, p.297).

El estudio desarrollado primero por Likert (1961), después por Morse y Reiner y luego Kats y Kahn (1966), tiene relación en el contexto humano donde no solo analizaron resultados y la eficacia de la empresa sino también del personal, los autores consideran que la atmosfera y el clima de la organización afecta mucho el comportamiento de los trabajadores. El trabajo realizado por Moran y Volkwein (1992), bajo el planteamiento estructural establece que el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización independientemente de las percepciones de los individuos; el clima se forma cuando los miembros de la empresa se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales. Por el contrario, bajo el planteamiento perceptual la base para la formación de clima laboral se encuentra en el individuo, donde el clima es un proceso psicológico que describe condiciones de la empresa; en cambio, para la perspectiva interactiva clima es la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la empresa es la base para la formación del clima laboral. Y finalmente en el ámbito cultural clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten mismas características como es la cultura organizacional; esta última perspectiva no se tratará en la delimitación conceptual del clima puesto que se solapa con el concepto de cultura organizacional (Santana & Cabrera, s.f, p.297)

### **2.1.1. Perspectiva estructural**

Una de las primeras definiciones aportada por Halpin y Croft (1963), donde sostienen una analogía: el clima es a la empresa como la personalidad al individuo, a partir de esta analogía muchos autores han seguido conceptualizando bajo esta analogía entendiendo el clima como una serie de características organizativas; para Forehad y Gilmer (1964), el clima laboral es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, esto hace que una empresa se distinguen de otra el clima es el estilo de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, finalidades y procesos de contraprestación. Para Gilmer (1996) y Sabo (1998), especifica que el clima laboral se identifica como las características que diferencia

una empresa de otra y que influyen en el comportamiento de las personas que integran la empresa. También Scheider (1975), amplía el concepto y las dimensiones que constituyen el clima laboral incluyendo aspectos de seguridad, el servicio o el acoso sexual; por otro lado los autores Litwin y Taguiri (1968), definen el clima laboral como la calidad perdurable del ambiente interno de una empresa que es experimentada por sus miembros, donde influye en su comportamiento y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de actitudes y características de una empresa (Santana & Cabrera, s.f, p.298).

### **2.1.2. Perspectiva Perceptual**

Uno de los primeros autores que definen el clima laboral bajo la perspectiva perceptual son Litwin y Stringer (1968), lo cual para ellos la percepción es el ingrediente crítico del clima y definen el clima como un conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, bajo las percepciones colectivas de los individuos que trabajan en dicho entorno y en que influye en su comportamiento; también en la misma línea está Scheider y Hall (1972), donde definen al clima como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la empresa que son realizadas por los individuos. El autor Moos (1973), describe al clima un aspecto del entorno que conforma características psicosociales de un grupo de individuos; igualmente Scheider y Snyder (1975), considera el clima como un conjunto de percepciones individuales formadas por la empresa, mientras Jones y James (1979), definen al clima como un referente a la parte cognoscitiva de las personas basándose en las descripciones de la situación, compromete un proceso psicológico que pasa de percepciones únicas a más abstractas sobre los significados de la situación; también tiende a estar relacionado con características que se relacionan directamente con la experiencia del individuo y es multidimensional, es decir un conjunto de dimensiones aplicables a una variedad de situaciones (Santana & Cabrera, s.f, p.298).

El clima laboral se define como las percepciones compartidas políticas, procedimientos, prácticas que experimentan los trabajadores y como sus comportamientos observan ser recompensados; con respecto a los estudios los temas primordiales de la Psicología organizacional empiezan por el clima recalando que las organizaciones no cuentan con un clima singular más bien son climas múltiples diferentes, tanto en el proceso como en sus resultados (Schneider et al., 2012).



Para Argyris (1958), al clima organizacional lo definió como términos de políticas organizacionales de manera formal, valores, necesidades y personalidades de los trabajadores; también argumentó que el clima organizacional depende más de las percepciones antes que de las suposiciones. En un estudio de Forehand y Gilmer (1964), describieron al clima organizacional como el “conjunto de características que describen a la empresa y la diferencian de otras empresas, son aproximadamente duraderas en el tiempo y repercuten en el comportamiento de los colaboradores de la organización; también para Gregopoulos (1963) define el clima organizacional como una estructura normativa de estándares y actitudes de comportamientos que aportan una base para aclarar los acontecimientos y actuar como fuente de presión para guiar las actividades. El trabajo de investigación realizado por Litwin y Stringer (1966), crearon un marco de clima organizacional donde introdujeron seis dimensiones de clima organizacional: responsabilidad, riesgo, estructura, recompensa, apoyo y calidez (Kundu, 2007).

## **2.2. Las Dimensiones del clima laboral.**

Una hipótesis de la teoría y la investigación en el ámbito de clima laboral fue que los entornos sociales podían calificarse por un número limitado de dimensiones; los autores Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), reconocieron cuatro dimensiones ordinarias a varias investigaciones climáticas: grado de estructura impuesto a la situación, autonomía individual, orientación a la recompensa y consideración, calidez y apoyo; también James y James (1989), James y McIntyre (1996), James y Sells (1981), detallan otras cuatro dimensiones identificadas en varias investigaciones: cooperación, amabilidad y calidez del grupo de trabajo, desafío laboral y autonomía, estrés de roles y falta de armonía, facilitación de liderazgo y apoyo; estos autores sugirieron que los individuos desarrollaron una captación global u holística de su entorno de trabajo por ejemplo: James y Jones, (1974), afirma que se puede aplicar a cualquier número de contextos y empresas, sin embargo a lo largo del tiempo el número de dimensiones climáticas han aumentado y se han identificado como objetivos de evaluación a extenderse, lo que se ha provocado confusión y un lento avance teórico (Malcom et al., 2005).

El autor Glick's (1985), en la investigación de campo enumeró una lista abreviada de dimensiones climáticas, incluyendo la psicología del líder; donde los autores Gavin y Howe (1975), proponen las dimensiones de confianza y consideración

gerencial; Payne y Mansfield (1978), mentalidad abierta; Schneider, Parkington y Buxton (1980), calidad del servicio; Payne y Mansfield (1978), distancia; Drexler (1977), flujo de comunicación; Joyce y Slocum (1979), centralidad; Lawler, Hall y Oldham (1974), orientación al riesgo y James (1982), capital; la búsqueda de nuevas dimensiones siempre ha sido continua ya que siempre se busca mejorar el clima laboral en las empresas. Se ha desarrollado nuevas escalas de clima como es el clima de organizaciones empresariales, Schneider (1975,1990,2000), evita medidas generales multidimensionales de clima y respalda por un enfoque climático de aspectos específicos donde el clima está vinculado a algo de interés; el autor sugiere que las dimensiones del clima laboral aplazara según el propósito de la investigación y la opinión de interés, y que las medidas generales de la empresa, el clima contendrá dimensiones del clima organizacional el clima abarca dimensiones que no son importantes para cada estudio específico; esta línea de razonamiento ha promovido el desarrollo de medidas de muchas dimensiones del clima como el servicio e innovación (Malcom et al., 2005).

Las Dimensiones culturales que afectan el clima laboral propuestas por Ramos (2017), donde afirma que tiene un impacto en clima laboral para cada nivel establecido donde reafirma la conexión que existe entre clima y cultura, las dimensiones culturales son innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, procesos de control y justicia (Ramos & Tejera, 2017).

### **2.3. Niveles y fuerza del clima laboral.**

La idea principal detrás de la fuerza climática no es nueva, ya que esta construcción ha sido renovada por Meyer, Dalal y otros (2010), la cual está relacionada a la definición de fuerza situacional; también Zohar y Luria (2005), señala que un clima débil puede resultar cuando los procedimientos y políticas no son concisas y/o cuando las practicas que surgen de los procedimientos y políticas son inconsistentes. Varias investigaciones revelan pruebas en apoyo del efecto moderador de la fuerza en la relación entre el nivel climático y los resultados. Colquitt et al.,(2002), ha descubierto que los climas son más fuertes cuando las empresas son más pequeñas y menos diversas; y el clima es más denso cuando las

empresas son más interdependientes y tienen una mayor identificación de grupo, cuando las empresas son más cohesivas y cuando la tendencia promedio de la empresa es mayor. Las investigaciones estudiadas de la fuerza climática es el liderazgo, que muestra que las empresas tienen climas más fuertes cuando los líderes brindan más información siendo más simple y con patrones de comportamiento menos variables y ser más transformador (Schneider et al., 2012).

Se establece que los trabajadores interactúan más, se comunican más y son más interdependientes cuando los líderes se comunican más y comparten una visión estratégica en el trabajo siendo así que el clima en la empresa será más fuerte; entonces se puede concluir que un clima positivo y fuerte será superior a un clima débil por lo cual la práctica son claras, para poder maximizar la probabilidad de alcanzar los objetivos de la empresa, lograr las metas de desempeño y resultados es esencial para suscitar de manera consistente y contundente un clima enfocado positivo (Schneider et al., 2012).

#### **2.4. Desafíos en la medición del clima laboral.**

Existen grandes desafíos al medir el clima laboral de una empresa, un ejemplo para adoptar esto es la investigación Schneider & Bartlett (1968), se centraron en el nivel individual de análisis el cual tuvieron varias complicaciones con la cuestión si el clima es una construcción de experiencia individual y/o una unidad o atributo organizativo en otras palabras, hubo confusión entre el nivel de la teoría y el nivel de datos y análisis. Las empresas tienen el reto de evaluar elementos culturales que condicionan su comportamiento con el fin de guiar y fortalecer el potencial humano hacia la obtención de buenos resultados a nivel organizacional, individual y grupal; es decir que la cultura laboral desde la importancia humana es un factor determinante del bienestar de lo grupo de interés y los empleados. La cultura laboral es intangible en sus fundamentos, entonces los valores, creencias, marcos de referencia y las normas no palpables, logra evidenciar su influencia dentro de la empresa a través de sus colaboradores, entonces la cultura influye mucho en el comportamiento de los trabajadores de la empresa (Rivera et al., 2018).

Un desafío que las empresas deben lidiar al medir el clima de la organización, tomar en cuenta las dimensiones culturales ya que se deben realizar revisiones constantemente, porque siempre existen nuevos elementos que nacen cada vez en relación con el clima laboral; se debe revisar con exactitud si las dimensiones se

relacionan o no con las características de las personas o con los comportamientos de la organización (Ramos & Tejera, 2017).

## **2.5. Cultura organizacional.**

Una cultura organizacional cumple varias funciones en una empresa, como transmitir sentido de pertenencia a los trabajadores ayudándoles a tener compromiso por encima del interés personal, aporta a la estabilidad social gracias a la buena integración de los trabajadores, controla a la empresa a través de comportamientos y actitudes, motiva a los trabajadores en sus actividades, también orienta a la empresa hacia el éxito y crea distinción entre empresas. Varios autores definen los elementos que conforman la cultura organizacional como es la definición de Shein (1984), define la cultura como un patrón de compartir el conocimiento de lo aprendido al enfrentar sus problemas de adaptarse e integrarse, lo cual ha sido valido para poder enseñar a los nuevos miembros la forma precisa para pensar, percibir y sentir para solucionar los problemas (Ramos, 2010).

También Ponjuán (2003), da su concepto sobre la cultura organizacional como “el conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos de los colaboradores que trabajan en las empresas que regulan su funcionamiento”; entonces las empresas de éxito se basan en lo que defienden y con qué seriedad se toman su formación de valores (Ramos, 2010).

El autor Rousseau (1990), define la cultura como el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales que confrontan la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas; la cultura no es uniforme ni estática, ya que cambia y se configura de manera a lo largo del tiempo (Santana & Cabrera, s.f, p.301).

Los autores Trice y Beyer (1993), definen que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades, proporcionándoles individual y colectivamente conjunto más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias (Santana & Cabrera, s.f, p.301).

Según Àngela Sofía Preciado (2005), la cultura es totalidad porque está relacionada con la forma de compartir y en cuanto al carácter el concepto es ordenante, el cual busca la manera de unir los pensamientos y la forma de actuar de los trabajadores; para Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006:91), la cultura laboral es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los trabajadores que los caracteriza y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales; estos comportamientos y significados son determinados por la definición que el líder de la empresa tiene sobre el individuo, la estructura, el sistema cultural y el clima de la empresa así como la interrelación y cooperativa influencia que existe entre estos (Velásquez, s.f, p.64).

Hablar de cultura organizacional, es muy complejo ya que hay distintas definiciones y constructos realizados; donde las características más representativas de todas las definiciones son que la cultura es un conjunto de valores transmitidos y aprendidos que pueden tomar forma en la organización, por medio de prácticas interpretadas mediante normas y reglas. Handy (1985), indica que hay 4 tipos de culturas que son el poder, las tareas, el rol y las personas; las cuales cada tipo pueden describir una organización entera. Harrison (1972) describe que la cultura proporciona las prescripciones para las formas en lo que las personas deberían trabajar en cada organización; también Schein (1992), establece una definición dinámica de cultura “donde describe que la cultura de grupo como un patrón de supuestos básicos compartidos, donde el grupo aprende para solucionar los problemas de adaptación tanto externa como interna, lo cual ha funcionado muy bien para ser válido y por lo tanto a los nuevos miembros se les enseña esta vía para pensar, percibir y sentir en relación con esos problemas; el cual existen cuatro aspectos fundamentales, primero la cultura tiene que ver mucho con supuestos de cómo piensan, perciben y sienten los miembros del grupo sobre las circunstancias y no hay patrones de conducta abiertos; como segundo, la cultura es parte de un grupo; como tercero la cultura se aprende; y como ultimo la definición contiene dos funciones de la cultura: resolver los problemas de integración internamente y la de adaptarse externamente (Diaz, 2005, p.6).

## 2.6. Relación entre cultura y clima organizacional.

Los investigadores que se dedica al estudio del clima y cultural laboral discrepan sobre las semejanzas y diferencias que existen, resultando difícil tener conclusiones definitivas. El autor Denison (1996;644), tras comparar varias investigaciones, se dice que el clima se desarrolló a partir de la teoría del campo Lewiniana, mientras que el estudio de la cultura se encuentra en el marco del interaccionismo simbólico, con raíces en la obra de G.H. Mead (1934) y en el de la construcción social por Berger y Luckman (1996), establece varias características. En la tabla 1 se presenta algunas diferencias (Santana & Cabrera, s.f, p.302).

**Tabla 1:** Relación entre cultura y clima organizacional.

	<b>Clima</b>	<b>Cultura</b>
<b>Disciplina</b>	Psicología	Sociología/Antropología
<b>Fundamentación Teórica</b>	Perspectiva Lewiniana	Construccionismo social/ Teoría crítica
<b>Orientación temporal</b>	Instantánea /no histórica	Evolución histórica
<b>Nivel de análisis</b>	Consenso sobre percepciones	Valores y presunciones subyacentes
<b>Metodología</b>	Cuantitativa/Encuesta	Cualitativa / Observación de campo.
<b>Punto de vista</b>	Etic/Investigador (vía de los miembros)	Emic/Miembros (vía el investigador)
<b>Epistemología</b>	Comparativa/Nomotética	Contextualizada/ Idiográfica

**Fuente:** (Santana & Cabrera, s.f, p.302).

Para Denison(1996), permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien estos dos conceptos comparten algo en común: tratar de describir y de explicar las relaciones que hay entre grupos de personas que comparten ciertas situaciones y experiencias, lo que demuestra el cuadro es que utilizaron varios métodos para realizarlo, es decir lo argumentado no es acerca de que estudiar sino como

estudiarlo, es posible identificar a su vez coincidencias en los conceptos ontológicos y epistemológicos adoptados por los investigadores del clima y cultura, en consecuencia establecer diferencias más bien en función de dichos enfoques y no tanto en el tipo de constructo estudiado. Por otro lado, Alcover de la Hera (2003), reconoció la diferencia de menor grado, respaldan por trazar caminos que permitan libertad de ambos conceptos con el objetivo de comprender el modo de que los miembros experimentan en las empresas. Scheiner (2000), acepta la natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de aspectos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multimétodo. Reichers y Schneinder (1990:24), define que un nivel general, existe un solapamiento esencial en estos dos conceptos y esto es cierto cuando el clima y la cultura se contemplan como procesos mutuos, causantes del uno al otro en un ciclo continuo en el tiempo, en resumen, Denison (1996), considera que el debate entre estos dos conceptos es un clásico modelo metodologías y epistemologías oscurecen una básica similitud importante. También investigadores como Shein (2000) o Trice y Beyer (1993), ampara una evidente distinción entre clima y cultura, si bien acepta su probable convivencia, Schein presenta que el clima se considera como un artefacto cultural efecto de los valores a los que se adhieren los integrantes y de las presunciones implícitas compartidas por ellos, mientras que los otros autores resaltan que la cultura no es clima, ya que este refleja evocación individual acerca del ambiente psicológico y no se ocupa de las normas, creencias o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que componen el núcleo de la cultura (Santana & Cabrera, s.f, p.302).

En una misma línea, Peterson y Spencer (1990), definen que la cultura se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos sobre comportamientos del grupo, estos autores encuentran 3 características: La cultura laboral es carácter único y definitivo de la empresa: la cultura laboral es persistente por estar arraigada en asunciones y creencias subyacentes y la cultura laboral no puede ser cambiada fácilmente por eso se necesita muchos esfuerzos y duración larga (Santana & Cabrera, s.f, p.302).

La posición más común es que la cultura tiene que ver con elevaciones o significados compartidos laborales se trata entonces de constructos diferentes, pero bien interrelaciones entre sí; la misma crítica son Hoy y Sabo (1998:6), se aspira

determinar las fuerzas subyacentes que motivan el comportamiento simbólico de la empresa, el cual procede una aproximación cultural; lo que se pretende es explicar las percepciones sobre el comportamiento de los trabajadores de la empresa, con el fin de cambiarlo y manejarlo entonces procede la aproximación del clima laboral. Para otros autores la cultura es un elemento del clima y que en la formulación del concepto de cultura incluyen percepciones sobre comportamientos; para Taguiri (1968), la cultura son elementos constitutivos del clima es un elemento de la cultura; para Stop y Smith (1995), dice que el concepto de clima es más estrecho que el de cultura; el clima define las percepciones compartidas por los trabajadores de la empresa, en lo que se refiere al ambiente de trabajo, y en cambio la cultura son valores, asunciones y creencias que da identidad a la empresa e influye en el comportamiento organizacional. Siguiendo a Keefe (1993), el clima en la práctica puede ser entendido como una medida de cultura , percepción compartida de la cultura por sus integrantes, el clima será superficial y ligado al presente, en cambio cultura será algo más de incorporar por los trabajadores y productos de una experiencia; lo cual se señala que los comportamientos y actitudes consecuencia de los valores, creencias y significados compartidos establecen en parte el clima; para Peterson Spencer (1990:3), la cultura asimila lo que es diferente en la empresa y relativamente estable; el clima es el patrón de percepciones de los miembros de la empresa en torno a las dimensiones de la vida empresarial. Por último, Hosftede (1998), denomina prácticas de la empresa parece coincidir con el clima tanto conceptual como metodológicamente; bajo esta exposición, el clima laboral sería la parte más superficial de la cultura laboral, las creencias, valores y actitudes serían la parte escondida de iceberg de la cultura laboral (Santana & Cabrera, s.f, p.302).

Cuando hablamos de cultura laboral siempre está inmerso el tema de clima laboral, se dice que cultura son todos aquellos elementos fundamentales acentuados; en cambio el clima es lo más superficial que se presenta de forma explícita. La cultura se centra en políticas, valores y misión que se dirigen dentro de las empresas que a la vez predomina directamente en el comportamiento y la percepción que tendrán los trabajadores en el ambiente de trabajo llamado clima, al igual que están constituidas por las percepciones de los trabajadores (Camargo,2007).



### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

El estudio de la presente investigación se sustentó en un enfoque de investigación cuantitativo por lo que el análisis estadístico y la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, logrando interpretar variables relevantes de la investigación y realizar conclusiones. De modo que el enfoque cuantitativo es comprensible, explicativo y predicativo de lo real, con una concepción: objetiva, unitaria, estática y reduccionista de la realidad siendo un método confiable, mensurable y comprobable (Canto,2013).

#### **3.2. Línea de investigación.**

La investigación se encuentra en la línea de investigación de Organización, Tecnología y Conocimiento debido a que estudia las formas de acción racional cooperativa y cómo estas formas se articulan con las diferentes actividades humanas en este caso con los colaboradores de Flexiplast y como las relacionan con las dimensiones.

#### **3.3. Tipo de investigación**

El siguiente estudio presenta una investigación descriptiva correlacional donde se manifiesta el conocimiento de una realidad, en una situación de espacio y tiempo; mediante la observación o pregunta, donde la correlación determinará el grado de relación entre las variables establecidas describiendo las situaciones sin introducir modificaciones, a través de preguntas precisas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuántos individuos o casos se observaron?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cuáles se observaron? (Rojas, 2015).

Por su parte, la investigación descriptiva fue muy útil para la construcción del conocimiento, ya que en el ámbito a investigar los estudios de forma descriptiva conforman una investigación cuantitativa con descripciones exactas y cuidadosas (Bisquerra et al., 2009, p.198).

### **3.4. Técnicas de recolección de información**

Para el método planteado se utilizó datos recogidos de fuentes primarias, ya que se clasifican y sistematizan datos de la realidad; así como también, se recolecto la información directamente de los trabajadores, con ayuda de la observación y la encuesta, con el objetivo de identificar el clima laboral de la empresa Flexiplast (Cancela, 2010).

Para poder cumplir los objetivos establecidos la técnica para recolectar la información fue la herramienta encuesta, una técnica de recolección de datos a través de interrogantes a sujetos cuyo propósito es recabar de manera sistematizada las medidas sobre las definiciones que se derivarán de un problema de investigación; mediante preguntas organizadas en un cuestionario. La encuesta tuvo un lenguaje específico ya que se aplica el tratamiento de datos de naturaleza cuantitativa, donde permitió proveer los datos numéricos para pruebas estadísticas y para evaluar y establecer las relaciones de las variables dependientes e independientes (López, 2015).

Este estudio de investigación a través de la encuesta pretende identificar las dimensiones culturales de Flexiplast, evaluando factores internos. La encuesta fue enviada a los correos electrónicos de los trabajadores con el propósito de interpretar variables empíricas, a través de preguntas cerradas, preguntas con alternativas u opción de respuestas delimitadas, interrogantes concretas para obtener resultados válidos y fiables (López, 2015).

El cuestionario se creó centrado en diez dimensiones culturales basado en el estudio realizado por Nuñez (2017), en la identificación de dimensiones para empresas ecuatorianas donde se encontró que para medir el clima laboral de los colaboradores las dimensiones más importantes son: enfoque y liderazgo gerencial, innovación organizacional, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, motivación en la organización, toma de decisiones, cooperación, relaciones interpersonales, proceso de control y justicia. Se implemento la escala Likert de 5 puntos, permitiendo medir las percepciones del nivel que influye en dimensiones culturales en el clima laboral, los puntos establecidos para el cuestionaron son: nada influyente, poco influyente, indiferente, influyente, muy influyente. También se presentó la definición de fuerza de clima laboral midiendo la percepción en cada

puesto de los trabajadores. El instrumento se encuentra compuesto por cinco etapas (Nuñez, 2017).

1. Percepción del clima laboral.
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto de trabajo.
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo.
4. Influencia de la cultura en la empresa.
5. Datos sociodemográficos.

Estas etapas ayudaron establecer variables significativas, realizar comparaciones, plantear hipótesis y tener mayor amplitud en temas de gran interés (Bazzano & Montera, 2016, p.6).

### **3.5. Muestra**

La población de Flexiplast es finita con más de cien individuos, por lo cual se calculó la muestra con una población de 430 trabajadores a un 5 % de error y 95% del nivel de confianza; para establecer los elementos de la muestra se implementó un muestreo no probabilístico ya que dependerá de las características y criterios establecidos. Se realizará el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que se seleccionará sujetos que acepten ser incluidos en la investigación. La muestra determinada para este estudio es de 203 colaboradores, finalmente la encuesta fue satisfactoria donde contestaron 427 trabajadores (Flexiplast, 2019).

#### **3.5.1. Descripción de la empresa**

Flexiplast empresa privada creada en 1994, dedicada a la producción de productos plásticos muy flexibles sus líneas son: Empaques de alta barrera, láminas de uso agrícola, empaques para vacío, bolsas de basura, doypacks, bolsa camiseta, laminados, termo encogibles, henolaje e invernadero y productos desarrollados en función del requerimiento del cliente. Flexiplast es líder en la fabricación de productos plásticos, es una organización creativa y eficiente, con personal calificado, motivado y comprometidos en la permanente búsqueda de la excelencia; empresa eficiente y de alto desempeño el cual cuenta con un equipamiento de alto nivel que permite estar a la vanguardia tecnológica en todos los procesos productivos. Cuenta

con calidad y experiencia el cual trabaja de la mano con cada uno de los clientes para desarrollar productos que satisfagan sus necesidades técnicas, con la mejor calidad y al costo más conveniente (Flexiplast, 2019).

La dirección Estratégica de Flexiplast (2019), es:

**Misión:** Ser líder nacional y referente regional de servicio, eficiencia e innovación, siendo socialmente responsables.

**Visión:** Garantizar la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y accionistas; siendo innovadores, eficientes y comprometidos con el ambiente y la comunidad.

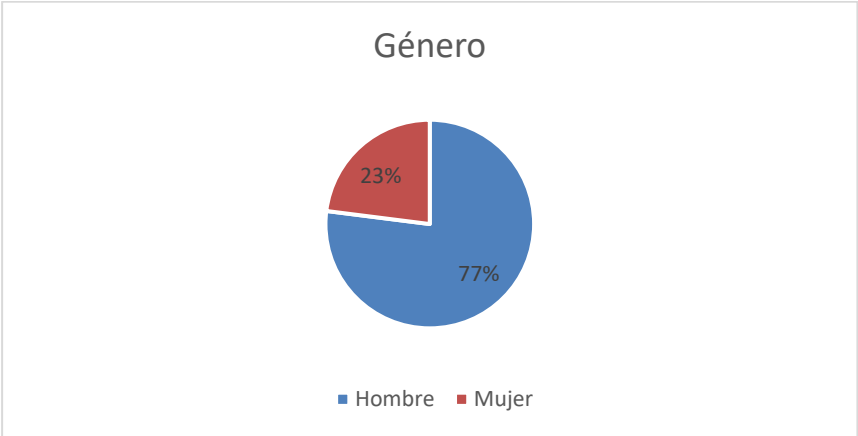
Flexiplast ha tenido muchos avances Tecnología y knowhow disponibles en el mercado internacional, y han mejorado de forma tecnológica mundial en los procesos de extrusión, laminación, pre-prensa, impresión y conversión. Ha tenido varios reconocimientos como en la categoría de clientes y comunidad en 2009- Reconocimiento Unilever Proveedor de Excelencia, 2010-cóndor de oro a la mejor industria (Municipio de Quito), 2016- Reconocimiento Nesclé. En la categoría Ganador Ekos de Oro en 2016, 2017- Segundo lugar: Eficiencia Plásticos y caucho y en categoría Reconocimiento Vistazo, 2017-Top5. Empresa con mejor desempeño de la década, 2018-RANKING 16 de las 100 empresas más rentables Puntaje Perfecto (Flexiplast, 2019).

**3.5.2. Descripción de la Muestra.**

**3.5.2.1. Datos sociodemográficos.**

**3.5.2.1.1. Descripción de la muestra en cuanto al Género.**

En la siguiente ilustración se muestra el porcentaje de hombres y mujeres que trabajan en Flexiplast.



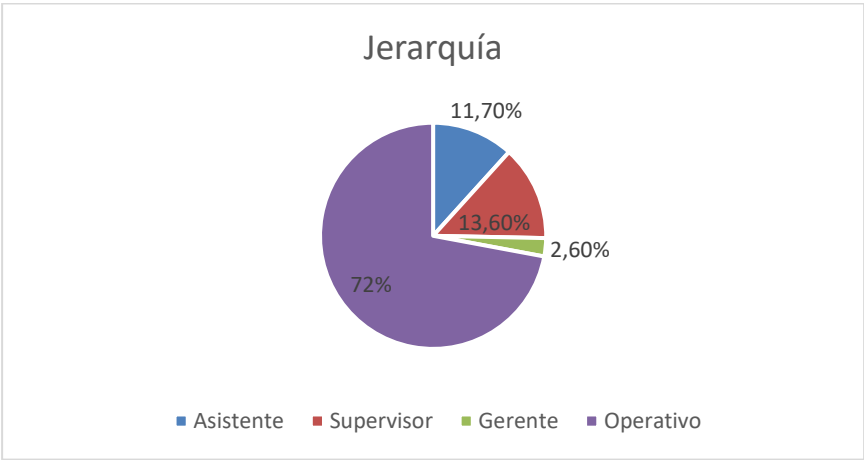
**Figura 1:** Descripción de la muestra en cuanto al género.

**Fuente:** Los autores.

Como se puede observar en la figura 1, existen un 77% de hombres en Flexiplast, esto quiere decir que hay menos mujeres que hombres que colaboran en Flexiplast.

**3.5.2.1.2. Descripción de la muestra en cuanto a la Jerarquía.**

En la FIGURA 2 se muestra los roles que se desempeñan en Flexiplast, es decir su jerarquía.



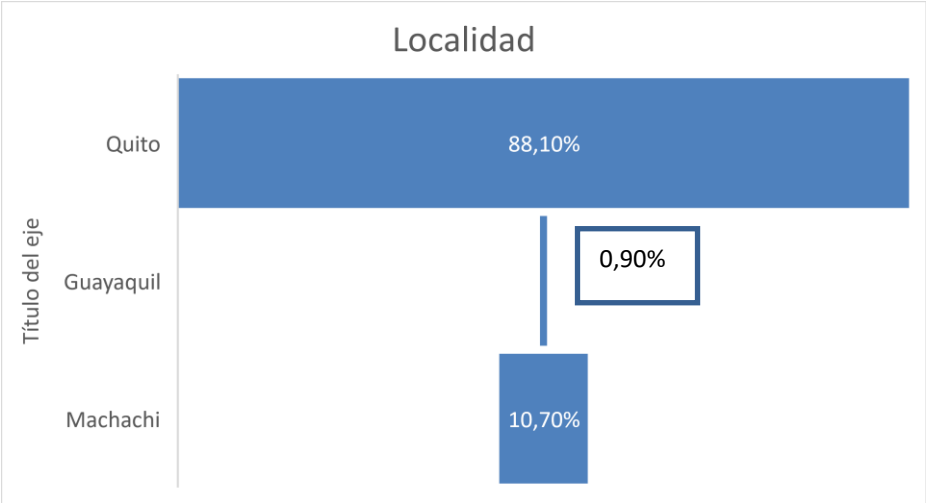
**Figura 2:** Descripción de la muestra en cuanto a la jerarquía.

**Fuente:** Los autores.

Podemos observar que el 72% de los trabajadores trabajan en el área operativo, siguiendo con un 13,50% de supervisión, un 11,70% de asistentes y por último un 2,60% en gerencia. El mayor número de trabajadores son operadores de conversión con 34 personas, ayudantes de impresión 22, supervisores de procesos 21 personas y operadores de impresión 19.

**3.5.2.1.3. Descripción de la muestra en cuanto Localidad.**

A continuación, se presenta la localidad de los trabajadores que realizan sus funciones, en las tres ciudades que funciona Flexiplast.



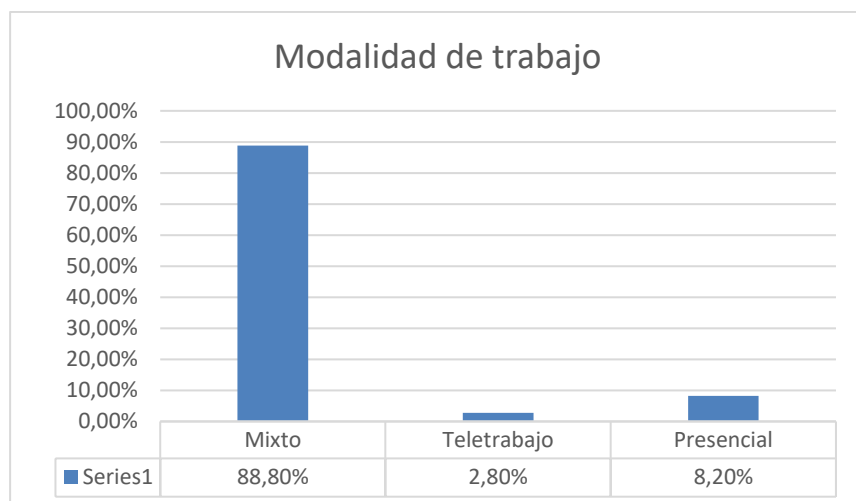
**Figura 3:** Descripción de la muestra en cuanto localidad.

**Fuente:** Los autores.

En la FIGURA 3, nos muestra que la mayoría de los trabajadores se encuentran en Quito con un 88,10% esto se debe a que la matriz principal se encuentra en Quito y es un espacio amplio, tenemos un 10,70% en Machachi y 0,90% en la ciudad de Guayaquil.

### 3.5.2.1.4. Descripción de la muestra en cuanto a la modalidad de trabajo.

A continuación, se muestra la modalidad de trabajo en su día diario, en Flexiplast se maneja tres modalidades Presencial, Teletrabajo y Mixta, es decir ciertos días presenciales y ciertos días teletrabajo.



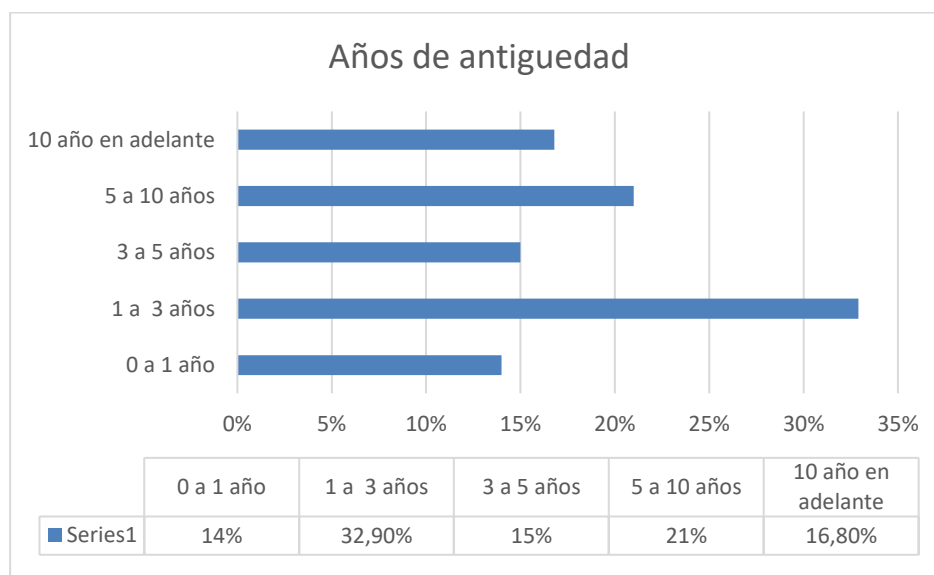
**Figura 4:** Descripción de la muestra en cuanto a la modalidad de trabajo.

**Fuente:** Los autores.

En la FIGURA 4, los resultados son muy interesantes ya que nos muestra que está en un nivel alto la modalidad mixta con un 88,80%, es decir que manejan lo presencial y teletrabajo depende a la comodidad de los trabajadores; tenemos un 8,20% de trabajadores que manejan la modalidad presencial y un 2,80% de teletrabajo.

### 3.5.2.1.5. Descripción de la muestra en cuanto a los años de antigüedad.

En la siguiente figura, no muestra los resultados de los años de antigüedad que los trabajadores han colaborado en la empresa Flexiplast.



**Figura 5:** Descripción de la muestra en cuanto a los años de antigüedad.

**Fuente:** Los autores.

En la FIGURA 5, se puede identificar que la mayoría de los trabajadores han estado de 1 a 3 años con un 32,90%, siguiendo con un 21% de 5 a 10 años, de 3 a 5 años han esta un 15%, los colaboradores que han estado más de 10 años es 16,48% siendo un porcentaje significativo y por último de 0 a 1 años existe un 14%.

### 3.6. Procedimiento y análisis.

Para la tabulación de los datos de la encuesta se realizó en Google docs, fueron tabulados de forma manual en Microsoft Excel, con cada pregunta y tabulado de forma numérica para mayor comprensión; donde se realizó una solicitud a Talento Humano de la organización para que enviase el cuestionario a los trabajadores.

Para analizar los datos adquiridos se utilizó el programa estadístico SPSS (IBM,2021).



Para los cálculos de variabilidad del clima se lo realizó a través de comparaciones de medias en pruebas T para muestras emparejadas y las correlaciones entre variables se realizó en bivariadas.

Para conocer los resultados, la fuerza del clima y las dimensiones se tomó una escala del 1 al 7, significando que 1 es pésimo, 2 es muy malo, 3 es malo, 4 es regular, 5 es buen, 6 es muy bueno y 7 es excelente (Llanos et al.,2007). Para conocer la significancia del clima en el puesto, grupo y la empresa se utilizó los parámetros de calificación que cuando  $p < 0,05$  hay diferencia significativa lo cual representa que el clima es débil y cuando  $p > 0,05$  no hay diferencia significativa indica que el clima es fuerte (Molina, 2017).

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Relación entre objetivos y resultados.

Los resultados estarán aliados al cumplimiento de los objetivos que se presentan en la siguiente TABLA 2.

**Tabla 2:** Relación entre objetivos específicos y resultados.

<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Contribución a la Investigación</b>
Describir los componentes culturales relacionados con el clima laboral.	4.2.1. Identificación de las dimensiones culturales para medir el clima de la empresa Flexiplast.	Ayudó a establecer las primordiales dimensiones culturales que los colaboradores de la empresa consideran influyentes a la hora de elaborar estudios de clima organizacional.
Identificar el estado de clima laboral predominante en la empresa.	4.2.2. El estado que más predomina en la empresa se encuentra bueno y muy bueno.	Permitió conocer el estado del clima laboral con respecto al puesto de trabajo, equipo de trabajo y en la empresa.
Determinar la fuerza del clima laboral que predomina en la empresa.	4.2.3. La fuerza es fuerte en la empresa y la relación entre puesto, trabajo y empresa no existe diferencia significativa.	Ayudó a conocer la fuerza del clima laboral que más predomina en la empresa, con respecto al puesto de trabajo, equipo de trabajo y organización.
Establecer la relación entre las dimensiones culturales, el clima laboral y la fuerza del clima laboral.	4.2.4. Correlación entre dimensiones culturales y clima laboral.	Comprobar que las dimensiones culturales identificadas y validadas tendrán un impacto en el clima laboral dentro de la empresa; lo cual con esta validación se comprueba que las dimensiones percuten al clima y por lo tanto deben ser consideradas como una herramienta importante.

**Fuente:** Los autores.

## 4.2. Resultados

### 4.2.1. Identificación de las dimensiones culturales para medir el clima de la empresa Flexiplast.

Para identificar las dimensiones culturales se realizó un análisis de artículos relacionados con la medición de clima laboral, ayudando a la elaboración del cuestionario sobre clima y cultura laboral; también se obtuvieron datos de características culturales que fueron identificadas en diferentes entornos, siendo relevantes para el estudio de clima laboral. Las características fueron analizadas por expertos de la Escuela Politécnica Nacional de la Facultad de Ciencias Administrativas del estudio de Nuñez (2017), donde identifico las principales dimensiones culturales más representativas e importantes que una empresa debe tener y desarrollar las cuales son: enfoque y liderazgo gerencial, innovación organizacional, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, motivación en la organización, toma de decisiones, cooperación, relaciones interpersonales, proceso de control y justicia. Lo cual los resultados se presentarán en la TABLA 3.

**Tabla 3:** Resultados de las dimensiones culturales para medir el clima de la empresa Flexiplast.

No.	Dimensiones culturales	Valor	Resultado
1.	Innovación organizacional	4,37	La innovación organizacional en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
2.	Enfoque y liderazgo gerencial	4,32	El enfoque y liderazgo gerencial en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
3.	Motivación en la organización	4,36	La motivación en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
4.	Reconocimiento al desempeño	3,86	El reconocimiento al desempeño en Flexiplast, se encuentra entre malo y regular.
5.	Estructura organizacional	4,42	La estructura en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
6.	Cooperación	4,26	La Cooperación en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
7.	Relaciones interpersonales	4,1	Las relaciones interpersonales en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
8.	Toma de decisiones	4,43	La Toma de decisiones en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.

9.	Procesos de control	4,37	Los procesos de control en Flexiplast, se encuentra entre regular y bueno.
10.	Justicia	4	La justicia en Flexiplast, se encuentra regular.

**Fuente:** Los autores.

Una vez definidas las dimensiones culturales se puede observar que oscilan en un promedio de 4.25, esto quiere decir que las dimensiones culturales de Flexiplast se encuentran entre regular y bueno, punto importante para tomar en cuenta para tomar decisiones; una vez obtenidos estas dimensiones podemos resolver los objetivos planteados. Se puede observar también que la dimensión que lidera la tabla es la toma de decisiones con 4.37 el cual se encuentra entre regular y bueno siendo importante ya que es fundamental que una empresa tome las mejores decisiones para el crecimiento; de igual forma el punto de Justicia con un valor 4 el cual se encuentra en regular, siendo el menor en las dimensiones debemos poner más énfasis porque se puede observar que no hay una buena justicia para los trabajadores y sienten que no hay igualdad.

Después de haber identificado las diez dimensiones culturales expuestas en la TABLA 3, se elaboró el cuestionario para la medición del clima laboral, donde se incluyó tanto las dimensiones como su descripción, con el fin de ayudar a una mayor comprensión.

#### 4.2.2. El estado que más predomina en la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno.

Para encontrar el estado que más predomina en la empresa se realizó un promedio total de todos los colaboradores del cuestionario de las preguntas ¿Cómo es el clima laboral en su puesto de trabajo? ¿Cómo es el clima laboral en su equipo de trabajo? y ¿Cómo es el clima laboral en Flexiplast? donde podemos identificar en qué estado se encuentra el clima en el puesto de trabajo, clima el grupo de trabajo y como es el clima en la empresa; los resultados se presentan en la siguiente TABLA 4.

**Tabla 4:** Resultados del estado que más predomina en la empresa.

Clima	Valor	Resultado
Puesto de Trabajo	5,80	El clima en el puesto de trabajo se encuentra entre bueno y muy bueno
Equipo de trabajo	5,79	El clima en Equipo de trabajo se encuentra entre bueno y muy bueno
Empresa	5,78	El clima en la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno

**Fuente:** Los autores.

Podemos observar los resultados, donde se puede verificar que el estado que más predomina en la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno con un promedio de 5.79, significando que en el puesto de trabajo con 5.80 siendo el clima en el puesto de trabajo entre bueno y muy bueno; en cambio el clima en el equipo de trabajo se encuentra entre bueno y muy bueno con un valor de 5.79 el cual es representativo tomar en cuenta como los trabajadores se sienten al momento de estar con más personas en un ambiente laboral. Con respecto al clima de la empresa de forma total esta con un valor de 5.78 el cual se encuentra entre bueno y muy bueno, siendo así podemos decir que todos los trabajadores están en un ambiente favorable.

#### 4.2.3. La fuerza es fuerte en la empresa y la relación entre puesto, grupo y empresa no existe diferencia significativa.

Para conocer la fuerza que más predomina en la empresa se realizó un análisis T-Student para identificar la diferencia significativa entre el clima del puesto, equipo y en la empresa.

#### 4.2.3.4. Estadísticas de muestras emparejadas

Se comparó las medias de dos variables, en este caso se relacionó el clima del puesto con el clima del grupo, siguiente el clima del grupo con el clima de la empresa y finalmente el clima del puesto con el clima de la empresa; los resultados a continuación.

**Tabla 5:** Estadísticas de muestras emparejadas.

		<b>Media</b>	<b>N</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Media de error estándar</b>
Par 1	<b>Clima de puesto</b>	5,7963	427	1,00384	0,04858
	<b>Clima del Grupo</b>	5,7939	427	0,95419	0,04618
Par 2	<b>Clima del Grupo</b>	5,7939	427	0,95419	0,04618
	<b>Clima de la empresa</b>	5,7799	427	1,11046	0,05374
Par 3	<b>Clima de puesto</b>	5,7963	427	1,00384	0,04858
	<b>Clima de la empresa</b>	5,7799	427	1,11046	0,05374

**Fuente:** Los autores

En la TABLA 5, se puede observar la descripción de las mediciones a comparar y se presenta la media donde no están dispersos el cual hay correlación, se muestra desviación estar y media de error de cada correlación.

#### 4.2.3.5. Correlaciones de muestras emparejadas

En la siguiente tabla se presenta la correlación de muestras emparejadas entre los climas del puesto, grupo y empresa.

**Tabla 6:** Correlación de muestras emparejadas.

		N	Correlación	Significación	
				P de un factor	P de dos factores
Par 1	<b>Clima de puesto &amp; Clima del Grupo</b>	427	0,762	<0,01	<0,01
Par 2	<b>Clima del Grupo &amp; Clima de la empresa</b>	427	0,608	<0,01	<0,01
Par 3	<b>Clima de puesto &amp; Clima de la empresa</b>	427	0,678	<0,01	<0,01

**Fuente:** Los autores

Como se puede observar en la TABLA 6, se muestra la significancia siendo que ( $p < 0,01$ ) hay significancia, entonces para la relación clima del puesto & clima del grupo, existe una correlación de 0.762, lo cual no es significativa, con respecto al clima del grupo & clima de la empresa, tiene un valor de correlación de 0.608 lo cual no tiene diferencia significativa y por último el clima de puesto & clima de la empresa mantienen un correlación de 0.678 lo que representa que no hay diferencia significativa.

#### 4.2.3.6. Pruebas de muestras emparejadas

En la presente tabla se encuentran los resultados de si hay significancia o no, entre la relación entre el clima del puesto con el clima del grupo, el clima del grupo con el clima de la empresa y finalmente el clima del puesto con el clima de la empresa.

**Tabla 7:** Pruebas de muestras emparejadas.

	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Diferencias emparejadas 95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Significación	
				Inferior	Superior			P de un factor	P de dos factores
Par 1 Clima de puesto- Clima del Grupo	0,00234	0,67657	0,03274	-0,0667	0,0667	0,072	426	0,472	0,943
Par 2 Clima del Grupo- Clima de la empresa	0,01405	0,92426	0,04473	-0,07386	0,10197	0,314	426	0,377	0,754
Par 3 Clima de la empresa- Clima de la empresa	0,01639	0,85427	0,04134	-0,06486	0,09765	0,397	426	0,346	0,692

**Fuente:** Los autores.

Como se puede observar en la tabla 6, los resultados muestran que la correlación entre el clima del puesto y clima del grupo es de 0.472 donde es mayor a 0,05 el cual no hay diferencia significativa esto quiere decir que para los colaboradores es igual estar en su puesto de trabajo que en el grupo de trabajo.

Por otra parte, para el clima del grupo y clima de la empresa es de 0.377, de igual forma no hay diferencia significativa, esto quiere decir que para los colaboradores se siente igual estar en un grupo de trabajo que estar de forma general en la organización. Finalmente, para el clima del puesto y el clima de la empresa con un valor de es 0.346, lo que podemos observar que no hay diferencia significativa, lo cual para los trabajadores no es relevante estar en su puesto de trabajo que de



forma general en la empresa; podemos observar que la fuerza que más predomina en la empresa es la relación entre puesto y empresa con 0.397.

Siendo entonces que si no hay diferencia significativa el clima de la empresa es fuerte lo cual es muy satisfactorio que sea un resultado positivo; aunque siempre la empresa debe buscar maneras para mejorar.

#### 4.2.4. Correlación entre dimensiones culturales y clima laboral.

Se realizó una correlación entre las dimensiones y el clima del puesto, equipo y empresa, en la siguiente tabla se muestra.

**Tabla 8:** Correlación entre dimensiones culturales y clima laboral.

Dimensiones culturales	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la empresa	Variabilidad
<b>Innovación Organizacional</b>	0,425**	0,414**	0,549**	-0,157
<b>Enfoque y liderazgo gerencial</b>	0,465**	0,508**	0,485**	-0,153
<b>Motivación en la organización</b>	0,777**	0,48**	0,52**	-0,139
<b>Reconocimiento al desempeño</b>	0,444**	0,438**	0,552**	-0,200
<b>Estructura organizacional</b>	0,447**	0,455**	0,525**	-0,151
<b>Cooperación</b>	0,473**	0,505**	0,546**	-0,148
<b>Relaciones interpersonales</b>	0,375**	0,410**	0,394**	-0,132
<b>Toma de decisiones</b>	0,416**	0,457**	0,419**	-0,077
<b>Procesos de control</b>	0,412**	0,426**	0,468**	-0,123
<b>Justicia</b>	0,366**	0,365**	0,435**	-0,199

**Nota:** \*\* Correlación significativa.

**Fuente:** Los autores.

Los valores de la correlación muestran que todas las correlaciones son significativas y positivas. También tomaremos en cuenta que los promedios son aceptables ya que para el clima del puesto es de 0.46; para el clima del grupo es de 0.45 y para el clima de la empresa de 0.49, esto no quiere decir que sea excelente estos resultados, indica que las correlaciones entre las dimensiones no son muy elevadas; también es relevante mencionar que la correlación más favorable es la motivación en la organización con el clima del puesto.

Los resultados que muestran en la tabla 10, indican que todas las dimensiones de la cultura afectan al clima, el cual es importante al realizar un análisis de clima organizacional donde muestra que la relación entre clima y cultura es verdadero y primordial; sin embargo, hay que tomar en cuenta que no son muy altos ya que ni se acercan a 1, lo cual incide que, si se aplica acciones sobre características de la cultura, afectando al clima, pero no afecta a la variabilidad del mismo.

### **4.3. Discusiones**

Al realizar este estudio, se pudo observar que existen muchos estudios sobre clima y cultura laboral, sus diferencias, semejanzas y relaciones; siendo así según Morse y Reimer (1956), en la investigación en 4 divisiones de una empresa, donde se analizaba la influencia de la participación de los trabajadores, el proceso de sus resultados y la toma de decisiones, se observó que bajo el dominio de un proceso no participativo se incrementaba un 25% de productividad, mientras que en procesos participativos la productividad solo aumentaba el 20%, pero en los no participativos se encontró una disminución significativa de la lealtad, interés, actitudes y desarrollo del trabajo; comparando con el estudio se puede decir que es importante que todas los trabajadores participen en los procesos de la empresa el cual cada dimensión debe estar presente en la empresa con alto grado de valor.

Los autores Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), realizaron estudios en relación con el contexto humano de las empresas, donde el personal en condiciones de atmosfera y clima en el lugar de trabajo influye mucho, sobre los empleados de la empresa (Santana & Cabrera, s.f. p302).

Con respecto al estudio Vásquez(2017), sobre el clima y cultura laboral en Ecuador, donde se mostraron resultados que identifico el clima laboral en las empresas de Ecuador; se encontró en promedio entre regular a muy bueno significando que se puede mejorar a nivel mundial, comparando con el estudio el cual la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno significando que se puede mejorar a través de empresa; también establecieron las dimensiones culturales que correlacionan con el clima laboral en Ecuador en donde la mayoría se encuentran entre 0.2 a 0.3 indicando que si hay correlación entre clima y cultura, sin embargo, estos números no indican que la correlación sea alta entre estas dos variables, comparando con el estudio las dimensiones culturales correlacionadas con el clima en Flexiplast se encuentran entre 0.45 a 0.49 de igual forma no indican una correlación alta entre

cultura y clima. En el punto relacionado con fuerza del clima en las empresas ecuatorianas, se pudo observar que el promedio del clima grupal, organizacional y del puesto es homogéneo alrededor de 5.8 lo que significa que el clima de forma general es fuerte en las empresas del país, en cambio en Flexiplast al no haber diferencia significativa entre el clima de puesto, grupo y empresa el clima es fuerte, punto importante analizar (Vasquez, 2016).

También Vásquez (2016), observo en los resultados de la fuerza de la cultura organizacional, que los valores de la cultura en el grupo, organización y puesto son demasiados dispersos, lo que representa que la cultura es débil en las empresas del Ecuador; en cambio para Flexiplast los valores no son dispersos el cual es fuerte el clima; como último punto importante donde se analiza el modelo de las correlaciones definieron que la cultura general y el clima general tienen una correlación directa, sin embargo, por el lado de la variabilidad de clima y cultura no existe una correlación directa; si es el caso de realizar un cambio en el clima es necesario tomar los componentes de la cultura, no obstante, estas solo tendrían un efecto indirecto en la mejora del clima, por lo que se concluye que es mucho más eficiente realizar acciones directas sobre los aspectos del clima, esto quiere decir que entre más mejora haya en el clima tendremos menos variabilidad en la percepción del mismo, permitiendo que la percepción de clima sea homogénea y la fuerza del clima se eleve; en cambio para Flexiplast la variabilidad no impacta en la fuerza del clima (Vasquez, 2016).

El autor Nuñez (2017), en su estudio en la identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima laboral y la fuerza del clima laboral en Ecuador, donde en validación de instrumento, todas las dimensiones de cultura, atienden el nivel del clima organizacional, se juntaron en un aspecto que permite explicar la realidad medida con valores de varianza superiores al 69%, contando también con las 10 dimensiones aplicadas donde están agrupadas por niveles, encontrando una existencia de una cultura del puesto, grupo y organización, siendo confiables, atendiendo que las dimensiones van a tener un comportamiento diferente del puesto, grupo y organización. Los valores aceptables de comunalidad son de 0,4 y en el estudio los valores son mayores a 0,7 indicando que las correlaciones entre dimensiones son correlaciones altas, teniendo una gran interdependencia entre todas las variables de cada factor; en cambio para Flexiplast van en un promedio de

0,46 lo que significa que todas están correlacionadas, aunque debe haber una mejora ya que se encuentra en un promedio bajo comparando con otros estudios (Nuñez, 2017).

Con respecto a la definición de a variabilidad y el tipo de clima labora en Ecuador, los resultados obtenidos indican que el tipo de clima se balancea entre bueno y muy bueno, no obstante hay diferencias significativas cuando se comparan los resultados del clima, puesto y organización; siendo que el clima del puesto es el mejor valorado, después el clima del grupo y por último el de la organización implicando que medir el clima laboral hay que tener en cuenta el nivel que se desea medir, ya que existirá respuestas diferentes en relación al clima que se aproxima el estudio; en cambio para Flexiplast se encuentra entre bueno y muy bueno siendo un indicador favorable, también sobre la correlación que existe entre media de clima y variabilidad de clima  $P = -0,297$ ;  $p > 0,05$ ; esto quiere decir que la correlación es significativa y también negativo indicando que es inversamente proporcional, el cual si hay mejora en el clima, la variabilidad del mismo disminuye, haciéndose más fuerte. Otro punto importante del estudio es la correlación entre dimensiones culturales y clima laboral, donde se puede identificar que la variabilidad del clima no existe correlación con ninguna de las dimensiones cultural de manera significativa, lo cual significa que todas las dimensiones son muy relevantes para la medición del clima en los varios niveles y forma global, pero no es importante para medir fuerza de clima; por otro parte para establecer la fuerza de clima es necesario la mejora del clima laboral, ya que es la variable que correlaciona de manera significativa y hay que considerar que el clima global si no hubiese diferencias significativas en los tres niveles, es decir cuando el clima es muy fuerte, en cambio para Flexiplast es un clima fuerte ya que no hay diferencia significativa en las tres variables (Nuñez, 2017).

## 5. CONCLUSIONES

Después de haber analizado todas las respuestas del cuestionario que fue el instrumento principal del estudio hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Las dimensiones culturales identificadas para el estudio de Flexiplast, son: enfoque y liderazgo gerencial, innovación organizacional, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, motivación en la organización, toma de decisiones, cooperación, relaciones interpersonales, proceso de control y justicia; las cuales fueron muy optimas y precisas ya que estas dimensiones representaran a la empresa de forma social para saber en qué área debe mejorar; encontrándose que la dimensión que más se aplica en la empresa es la toma de decisiones con un valor de 4,43 en el cual se encuentra entre regular y bueno, donde el cual es conveniente que la empresa tome buenas decisiones para alcanzar sus objetivos; de igual forma se observa que el punto más bajo esta la dimensión justicia encontrándose regular el cual hay que poner más énfasis ya que los trabajadores están viendo que no hay igualdad en la empresa.

Ahora bien, con respecto a los resultados obtenidos en el análisis del estado que más predomina en la empresa, se obtuvo que el estado de la empresa se encuentra entre bueno y muy bueno, donde los valores obtenidos en el puesto de trabajo son de 5.80, significando que el clima en el puesto de trabajo de los colaboradores de la empresa Flexiplast se encuentra entre bueno y muy bueno; el clima en equipo de trabajo se encuentra entre bueno y muy bueno con un valor de 5,79 siendo importante y finalmente el clima a nivel de empresa se encuentra entre bueno y muy bueno el cual de forma general el clima es satisfactorio.

Con respecto a la fuerza del clima laboral es fuerte ya que la relación entre clima de puesto y el clima del grupo se observa un valor de  $t$  de 0.072,  $gl=426$  grados de libertad y  $p=0,472$  mayor que 0.05 por lo que no hay diferencia significativa entre el clima del puesto y el clima del grupo, significando que para las personas es igual estar en el puesto de trabajo como en grupo. Para la relación entre el clima de grupo y clima de la empresa muestra un valor de  $t$  de 0.314,  $gl=426$  grados de libertad y  $p=0,377$  mayor que 0.05 por lo que no hay diferencia significativa entre el clima de grupo y el clima de la empresa, significando que para las personas es igual estar en grupo como en la empresa de forma general. Y como ultima relación entre clima del puesto y clima de la empresa se observa un valor de  $t$  de 0.397,  $gl=426$  grados de

libertad y  $p=0,346$  mayor que 0.05 por lo que no hay diferencia significativa entre el clima del puesto y el clima de la empresa en general, significando que para las personas es igual estar en su puesto de trabajo como en la empresa.

En el punto, de la correlación entre dimensiones culturales y la variabilidad del clima laboral oscilan entre 0.4, no son resultados excelentes, pero se encuentran en los valores aceptables analizados, siendo así que si hay correlaciona significativa con relación al clima y a las dimensiones culturales.

Con respecto a la hipótesis planteada podemos decir que es afirmativa ya que, si existe relación entre las dimensiones culturales, el clima y la fuerza del clima laboral, porque se basa en que las dimensiones culturales tienen que ver con el clima de la empresa ya que a través de esas dimensiones se manejan las personas, de igual formase considera que la fuerza del clima laboral influye como se manejan las dimensiones culturales.

Finalmente, para destacar este trabajo de investigación se ha profundizado las definiciones de clima y cultura organizacional, cooperando a sistematizar y poner en claro la literatura sobre clima y cultura, evitando confusiones entre estos enfoques a partir de una literatura segmentada; sin embargo conocemos que es de carácter complejo y dinamico entre estos dos conceptos lo cual es necesario hacer revisiones desde el punto de vista de la investigación metodologica o la relación con otras variables organizativas.

## **5.1. RECOMENDACIONES**

En relación con las conclusiones presentadas, podemos determinar algunas recomendaciones para que en futuras investigaciones se toma en cuenta. Primero podemos indicar que, al realizar un estudio de clima organizacional, al momento de identificar las dimensiones culturales se debe profundizar las dimensiones que tiene una organización, ya que cada empresa es diferente y el clima laboral cambiante depende a las situaciones que se presenten.

Donde se recomienda a la empresa que debe poner más en énfasis en las dimensiones con valores bajos, primeramente, el reconocimiento al desempeño donde los trabajadores perciben que no son reconocidos por realizar un buen trabajo, el cual la empresa debe poner más énfasis; también se recomienda enfatizar la justicia ya que los colaboradores perciben que no hay igualdad entre trabajadores, se recomienda aplicar las normas de forma igualitaria.

De igual manera, se recomienda para identificar el estado que predomina en la empresa se debe, determinar con exactitud las calificaciones que se van a dar para calificar, también es primordial conocer a profundidad que influye para que el clima sea percibido en la empresa y como está relacionado con la cultura, de igual forma se recomienda analizar el clima de la empresa en forma global, buscando los aspectos que afectan.

También, al analizar la fuerza laboral en relación con el clima del puesto, clima del grupo y el clima de la organización, se debe tomar en cuenta el nivel que se desea medir, ya que van a existir respuestas diferentes en función del tipo de clima al que queremos llegar con el estudio.

Por último, se recomienda elaborar una herramienta que permita medir cada una de las dimensiones culturales propuestas, con el objetivo de sintetizar a lo más detallado y conciso las dimensiones ya que pueden incidir con la fuerza del clima organizacional de una empresa.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar]. Repositorio UASB.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bazzano, M., & Montera, C. (2016). *La utilización de datos secundarios en la investigación social*. Universidad de Buenos Aires.
- Berdawez, A., & Agostini, F. (2009). *El Control*. Exa UNNE.  
<http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>
- Billikopf, G. (2003). *Las relaciones Interpersonales*. Universidad de California.  
<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.pdf>
- Bisquerra, R., Dorío, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., Andrés, J., Sabariego, M., Sans, A., Torrado, M., & Vilá, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.ª ed.). La Muralla.
- Camargo, L. (2007, Agosto). *La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de cartagena de indias*. Universidad de Medellín.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>
- Cancela, C. G. (2010). *Metodología de la investigación educativa: investigación ex-post facto*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Canto, E. & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias. *Ciencias Sociales*, 3(141), 25-34.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/search/search>
- Centeno, F. (s.f.). *Importancia y significado de la cooperación*. Biblioteca Binasss.  
<https://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v5n8/art9.pdf>
- Daros, L., Pons, M., Herrera, V., & Maheut, J. (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia.  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Díaz, A. (2005, Noviembre). *Auditoria del clima y cultura de seguridad en la empresa*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia]. Dialnet  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7195>
- Domínguez, L., Ramírez, A., & García, A. (2013, Junio). Clima Laboral como un elemento de compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Flexiplast. (2019). *Quiénes somos*. Flexiplast. <https://www.flexiplast.com/web/>



- Galván, M. (2017, febrero). *Motivación Laboral*. UAEH.  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simos Bolívar]. Repositorio digital-UASB.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Joglar, N. (2014). *Motivación y Reconocimiento*. [Tesis de maestría, Universidad Panamericana]. *Biblioteca UPMX*.  
<http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 100-108.
- Llanos, R., Rosa S, A., Mendoza, D., & Contreras, R. (2001). Comparación de las escalas de Likert y Vigesimal para la evaluación de satisfacción de atención en un hospital de Perú. *Revista Med Hered* 12(2), 52-57.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v12n2/v12n2ao2.pdf>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1.ª ed.). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre Liderazgo. Teorías y evaluación*. Universidad de Buenos Aires.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Malcom, P., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure. *En Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 379-408.
- Molina. (2017). *¿Qué significa realmente el valor de p?*. Scielo.  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1139-76322017000500014](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1139-76322017000500014)
- Núñez, C. I. (2017). *Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador*. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio digital-EPN.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17223>
- Omar, A. (2015, enero). *Justicia Organizacional*. Researchgate.  
[https://www.researchgate.net/publication/283644293\\_Justicia\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/283644293_Justicia_organizacional)
- Ramos, V. (2010). *Description of the organizational culture in entities of Oporto*. Universidade do Porto, Portugal.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Revista Acción Psicológica*, 14(2), 225-339.

- Rivera, D., Carillo, S., Oreste, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones. *Revista Espacios*, 39(22), 27.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET*, 16(1), 1-14.
- Santana, P., & Cabrera, Y. (s.f.). Clima y Cultura. *Decisiones Organizativas* 1, 296- 324.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Scheider, B., Ehrhant, M., & Macey. W. (2012). Organizational Climate and Culture. En M.G. *Annual Review*, 64, 361-382.
- Valentina Ramos, E. T. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA. *Revista Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.
- Vasquez, M. (2016). La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de realciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio digital-EPN.  
<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16981>
- Velásquez, S. (s.f.). *Las estructuras, la cultura y el clima organizacional*. Universidad Nacional de Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 1: Glosario

- **Innovación organizacional:** La innovación organizacional es obsoleto, esto quiere decir que cuando la organización origina un nuevo conocimiento o es competitivo, el anterior se hace obsoleto y la innovación organizacional pertenece a la estructura organizacional y a los procesos administrativos. También la innovación organizacional es la creación de nuevos diseños organizacionales lo cual cambia los límites entre la empresa y el mercado (Camargo, 2007).
- **Enfoque y Liderazgo gerencial:** Manifestación social, que deben lograr los gerentes en su trabajo, lo cual son guiados por el cumplimiento de las obligaciones establecidas y por los objetivos, donde el gerente valora el orden, la estabilidad y la eficiencia; logrando que su grupo se comprometan a la visión corporativa (Lupano & Castro, 2006).
- **Motivación en la organización:** ambiente estratégico donde exista seguridad y clima de confianza, donde el trabajador desempeña varias actividades es decir un conjunto de esfuerzos para alcanzar una meta (Galván, 2017).
- **Reconocimiento al desempeño:** practica que la organización debe aplicar para premiar o felicitar a sus trabajadores buscando reforzar la conducta y los comportamientos positivos alineados con la estrategia de la empresa con el objetivo de aumentar la productividad (Joglar, 2014).
- **Estructura organizacional:** Es la forma en que la organización adopta y designa el trabajo, donde cada colaborador tiene un rol y desempeña sus funciones, toda organización cuenta con una estructura ya sea pequeña o grande (Bastidas, 2018).

- **Cooperación:** Actitud social que permite contribuir, concurrir, asistir y ayudar para alcanzar los objetivos con mayor presión, actitud importante que debe ser aplicada en la organización (Centeno, s.f.).
- **Relaciones interpersonales:** Necesidad social de relacionarse con el grupo o individuo, donde el grupo o el individuo busca la manera de relacionarse, para incrementar la productividad (Billikopf, 2003).
- **Tomas de decisiones:** Es la elección de una alternativa adecuada entre varias opciones, con el objetivo de alcanzar una meta exitosa, teniendo en cuenta el límite de recursos de la empresa (Daros et al., s.f.).
- **Procesos de control:** Evaluación constante, para detectar posibles desbalances con respecto a lo planificado, el cual serán corregidos mediante las funciones administrativas; también es un regulador de actividades acorde con los requerimientos planeados (Berdaguez & Agostini, 2009).
- **Justicia:** Principio moral que la empresa y colaboradores deben practicar, poniendo como primordial las consideraciones sociales y las consideraciones éticas (Omar, 2015).

**Anexo 2:** Modelo del cuestionario sobre la Fuerza de Clima Laboral a la muestra poblacional de 427 trabajadores de la empresa Flexiplast.

## Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

El clima laboral se deriva de las percepciones que tienen las personas sobre cómo se sienten en su ambiente de trabajo. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 5 ETAPAS:

1. Percepción del clima laboral
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
4. Influencia de la cultura en la organización
5. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!

### Percepción del Clima Laboral

El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos, de acuerdo con la escala de Pésimo, Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente

	Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
El clima laboral en mi puesto de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en mi grupo de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en la organización donde trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU PUESTO DE TRABAJO?

### **INNOVACION ORGANIZACIONAL: \***

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \***

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: \***

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \***

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \***

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **COOPERACIÓN: \***

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

### **RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto      Siempre influye en el clima del puesto

## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU GRUPO DE TRABAJO?

**INNOVACION ORGANIZACIONAL: \***

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \***

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**MOTIVACION EN LA ORGANIZACION: \***

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \***

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \***

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**COOPERACIÓN: \***

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo      Siempre influye en el clima del grupo



## ¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJA?

### **INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: \***

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### **ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: \***

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### **MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: \***

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### **RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: \***

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: \***

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

### **COOPERACIÓN: \***

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**RELACIONES INTERPERSONALES: \***

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**TOMA DE DECISIONES: \***

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**PROCESOS DE CONTROL: \***

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

**JUSTICIA: \***

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización      Siempre influye en el clima de la organización

## Datos Socio-Demográficos

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario.

**Género \***

- Masculino
- Femenino

**Edad \***

**Estado Civil \***

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Otro

**N° Hijos/as bajo su dependencia \***

**Nivel académico \***

- Educación básica
- Educación secundaria
- Educación técnica
- Tercer nivel
- Maestría
- Doctorado (Ph.D.)

**Profesión \***

**Forma legal de la organización \***

- Privada
- Pública
- Mixta

**Sector de la organización \***

- Extractiva
- Servicios
- Comercial
- Agropecuaria
- Industrial

**Antigüedad de la empresa \***

- 1-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

**Tamaño de la empresa \***

- Micro
- Pequeña
- Media
- Grande

**¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa? \***

**¿Cuánto tiempo (en minutos) le toma llegar a su lugar de trabajo desde su residencia? \***