



UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD  
BOLIVARIANA  
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR  
ECUATORIANA “HIPERMARKET SU KASA”

Autores:

Castro López Rosario  
Gortaire Díaz Suyin

Tutora:

Msc. Alba Ruth Vargas Montealegre

ECUADOR

2024



La Universidad para todos





## DEDICATORIA

A todas las personas que han acompañado este recorrido: A mis padres, por su amor y apoyo sin condiciones, que siempre me han orientado y motivado a continuar. A mis amigos, por sus palabras de ánimo y por estar presentes en cada etapa del camino. Y a mis maestros, por compartir su conocimiento y por inspirarme a mejorar cada día. Este trabajo es un reflejo de los esfuerzos compartidos y del valioso aprendizaje recibido de cada uno de ustedes. Gracias por ser mi impulso y guía en este viaje.

*Rosario Stephania Castro López*

Dedico este trabajo de tesis a mi familia y en especial a mi hijo Thiago, lo más valioso que Dios me ha dado. Eres mi fuente de inspiración constante y el impulso que me motiva a crecer profesionalmente y a superar cada desafío. A mis padres, por sus sabios consejos, su apoyo incondicional y su constante motivación.

Sin su guía y fortaleza, este logro no habría sido posible. Gracias por acompañarme en este recorrido.

*Suyin Lisbeth Gortaire Díaz*





## AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, quiero reconocer a todas las personas que han contribuido a la realización de este proyecto. Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y guía, permitiéndome llegar hasta aquí. A mi familia, por su constante apoyo y palabras de aliento. A mis amigos, por su inquebrantable ánimo. A mis profesores de la maestría, por sus valiosas enseñanzas y por fomentar mi desarrollo profesional. Un agradecimiento especial a nuestra asesora de tesis, Msc. Alba Ruth Vargas Montealegre, por su orientación, apoyo y conocimientos. Gracias a la empresa Hipermarket Su Kasa por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar el presente trabajo. Finalmente, mi gratitud se extiende a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a la realización de esta tesis.





## RESUMEN

La investigación se centra en el análisis del clima organizacional en la empresa familiar "Hipermarket Su Kasa". El estudio aborda la importancia de comprender y mejorar el clima organizacional, especialmente en empresas familiares ecuatorianas, debido a su impacto en la motivación, compromiso y eficacia operativa de los empleados. El objetivo principal es evaluar el clima organizacional en la empresa, identificar factores negativos y proponer acciones de mejora. El tipo de estudio es cuantitativo, transversal, la técnica utilizada es el cuestionario su aplicación fue directa y se realizan análisis descriptivos. Los resultados indican oportunidades de mejora en el liderazgo, la comunicación, la motivación e impulsar el compromiso del personal. Se propone para la gestión estrategias para mejorar el clima organizacional y fomentar un entorno laboral más positivo y productivo. Entre las conclusiones, se destaca la necesidad de implementar la propuesta con el fin obtener un mejor clima organizacional para asegurar el éxito de la empresa.

**Palabras clave:** clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación, productividad





## ABSTRACT

The research focuses on analyzing the organizational climate within the family business "Hipermarket Su Kasa." The study addresses the importance of understanding and improving the organizational climate, particularly in Ecuadorian family businesses, due to its impact on employee motivation, commitment, and operational efficiency. The main objective is to evaluate the organizational climate within the company, identify negative factors, and propose improvement actions. This study is quantitative and cross-sectional; the technique used is a questionnaire, applied directly, with descriptive analyses conducted. The results indicate opportunities for improvement in leadership, communication, motivation, and fostering staff commitment. Strategies are proposed for management to enhance the organizational climate and promote a more positive and productive work environment. Among the conclusions, the need to implement the proposal is highlighted to achieve a better organizational climate, ensuring the company's success and sustainability.

**Keywords:** organizational climate, motivation, leadership, communication, productivity.





## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b> .....	9
1.1. El estudio del clima organizacional.....	9
1.2. Clima organizacional.....	11
1.3. Factores asociados al clima organizacional.....	13
1.3.1. Motivación .....	13
1.3.2. Liderazgo.....	14
1.3.3. Comunicación Efectiva .....	15
1.3.4. Trabajo en Equipo .....	16
1.3.5. Compromiso Organizacional.....	16
1.3.6. Reconocimiento y Recompensas.....	17
1.3.7. Condiciones de trabajo .....	17
1.3.8. Innovación.....	17
1.3.9. Estrés Laboral.....	18
1.3.10. Burnout.....	19
1.4. Tipos de Clima Organizacional.....	19
1.4.1. Clima tipo Autoritario-Explotador.....	19
1.4.2. Clima tipo Autoritario-Paternalista .....	20
1.4.3. Clima tipo Participativo-Consultivo.....	20
1.4.4. Clima tipo Participativo-Grupal .....	21
1.5. Empresa Familiar (MYPIMES) .....	21
1.5.1. Definición de la empresa familiar .....	21
1.5.2. Características de la empresa familiar.....	22
1.5.3. La cultura de la empresa familiar .....	22
1.5.4. Patrones del clima familiar que afectan el desarrollo del negocio .....	23
1.6. Ventajas y desventajas de las empresas familiares (MYPIMES) .....	24
1.6.1. Ventajas de las empresas familiares.....	24





1.6.2. Desventajas de las empresas familiares.....	25
1.7. Importancia del clima organizacional dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) .....	26
1.7.1. Ventajas de las MIPYMES .....	26
1.7.2. Desventajas de las MIPYMES .....	27
1.8. Bases normativas y legales.....	27
1.8.1. Materia Tributaria.....	27
1.8.2. Materia Laboral .....	28
1.8.3. Ordenanzas Municipales .....	28
1.9. Instrumentos de medición del clima organizacional .....	29
1.10. Cuestionario de Litwin y Stringer .....	32
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
2.1. Enfoque de la Investigación .....	35
2.2. Alcance de la Investigación.....	35
2.3. Declaración y Justificación del Diseño de Investigación .....	35
2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	36
2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada .....	36
2.5.1. Variable (Clima Organizacional) .....	36
2.5.2. Dimensiones .....	37
2.5.3. Instrumento (Cuestionario) .....	37
2.6. Población.....	38
2.7. Muestra.....	38
2.8. Presentación de los resultados del Estudio diagnóstico .....	38
2.8.1. Análisis del cuestionario .....	38
2.8.2. Interpretación de los resultados.....	43
2.8.2.1. Dimensión Estructura.....	43
2.8.2.2. Dimensión Responsabilidad.....	44
2.8.2.3. Dimensión Recompensa.....	44
2.8.2.4. Dimensión Desafío.....	44





2.8.2.5. Dimensión Relación .....	45
2.8.2.6. Dimensión Cooperación .....	45
2.8.2.7. Dimensión Estándares .....	46
2.8.2.8. Dimensión Conflicto .....	46
2.8.2.9. Dimensión Identidad .....	47
2.8.3 Análisis de Fortalezas y Debilidades del clima organizacional de Hipermarket Su Kasa ....	48
<b>CAPITULO 3. PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>49</b>
3.1. Presentación de la Propuesta .....	49
3.2. Objetivos de la propuesta .....	49
3.3. Fundamentación de la propuesta .....	49
3.4. Alcance de la propuesta.....	50
3.5. Exigencias, requisitos, condiciones, criterios de acuerdo a su naturaleza y alcance. ....	50
3.5.1. Exigencias .....	50
3.5.2. Requisitos .....	51
3.5.3. Condiciones.....	51
3.5.4. Criterios.....	52
3.6. Desarrollo de la Propuesta: “Modelo de Propuesta para la Medición y el Mantenimiento del Clima Organizacional” .....	53
3.6.1. Estructura y dinámica de sus componentes.....	53
3.6.1.1. Etapa 1: Medición Periódica del Clima Organizacional .....	54
3.6.1.2. Etapa 2: Prácticas y Procesos .....	55
3.6.1.3. Etapa 3: Seguimiento .....	61
3.6.2. Establecimiento de Cronograma de Aplicación de las Prácticas .....	62
3.6.3. Presupuesto Requerido.....	64
3.6.4. Validación de la propuesta .....	65
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Herramientas para la medición de diagnóstico del clima organizacional .....	29
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variables.....	37
<b>Tabla 3.</b> Población y muestra .....	38
<b>Tabla 4.</b> Análisis de la encuesta.....	39
<b>Tabla 5.</b> Análisis de Fortalezas y Debilidades del clima organizacional de Hipermarket Su Kasa .....	48
<b>Tabla 6.</b> Flujograma de procesos.....	54
<b>Tabla 7.</b> Cuadro de Mando Integral para el Seguimiento del Clima Organizacional.....	62
<b>Tabla 8.</b> Diagrama de Gantt.....	63
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto.....	64
<b>Tabla 10.</b> Datos para el cálculo de W.....	66
<b>Tabla 11.</b> Criterios de Evaluación de la propuesta .....	65





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo de Propuesta para la Medición y el Mantenimiento del Clima Organizacional .....	53
<b>Figura 2.</b> Procesos de Mejora Interna.....	56
<b>Figura 3.</b> Estandarización de Procedimientos .....	57
<b>Figura 4.</b> Relación y Comunicación entre Jefes y Empleados .....	57
<b>Figura 5.</b> Reconocimiento y Desarrollo del Talento .....	58
<b>Figura 6.</b> Incentivos y Crecimiento Profesional.....	59
<b>Figura 7.</b> Gestión y Resolución de Conflictos Internos .....	60
<b>Figura 8.</b> Programa de Formación.....	61





## LISTADO DE ANEXOS

ANEXO I. Instrumento: Encuesta.....	81
ANEXO II. Árbol del Problema.....	82
ANEXO III. Matriz de Síntesis para la Fundamentación Teórica de la Propuesta.....	83
ANEXO IV. Matriz de Definición de la Estructura de la Propuesta.....	84
ANEXO V. Matriz de Síntesis para Validación de la Propuesta y Diseño De Técnicas.....	85
ANEXO VI. Informe Ejecutivo.....	86
ANEXO VII. Carta de Aceptación.....	90





## INTRODUCCIÓN

La comprensión y el análisis del clima organizacional en una empresa son aspectos fundamentales para promover un entorno laboral saludable y productivo. El clima organizacional no solo afecta la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también influye en la eficacia operativa y la retención del talento. En empresas ecuatorianas, especialmente aquellas de naturaleza familiar, la comprensión y la mejora del clima organizacional adquieren una importancia aún más significativa. Esto se debe a que son pilares fundamentales para asegurar la continuidad y el desarrollo en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Meroño et al., 2021).

Hoy en día, la calidad y la competitividad empresarial se valoran para lograr una mayor productividad y eficacia en las actividades diarias. La dinámica particular de una empresa familiar puede tener un impacto notable en aspectos como la comunicación interna, el liderazgo y la motivación de los empleados, elementos fundamentales que influyen directamente en la productividad (Gavilánez et al., 2021). El estudio del clima organizacional representa un componente esencial para comprender y mejorar el ambiente laboral en las organizaciones.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) aportan en gran medida a la estructura empresarial de América Latina, lo cual se refleja en su contribución al total de empresas en la región. Actualmente, se estima que aproximadamente 12,9 millones de MiPymes se encuentran distribuidas entre 17 países analizados. Además, las Pymes generan más del 60% del empleo formal, de acuerdo con informes según estudios de la CEPAL (Ibarra et al., 2021).

En el contexto ecuatoriano, la importancia de evaluar el clima organizacional en empresas familiares adquiere relevancia debido al impacto que este tipo de organizaciones tiene en la economía nacional. De acuerdo con el Código de Trabajo del Ecuador y la Ley de Fomento Productivo, las empresas deben garantizar un ambiente laboral adecuado que favorezca el desarrollo de sus empleados y la productividad empresarial (Ministerio de Trabajo, 2020) (Ley para el fomento productivo, 2018). Además, el artículo 326 de la Constitución de la República del Ecuador establece el derecho de los trabajadores a un ambiente de trabajo saludable y respetuoso, lo que subraya la necesidad de realizar estudios que permitan identificar debilidades y oportunidades de mejora en el clima organizacional (Constitución de la República del Ecuador, 2024). En este contexto, estudios como el presente adquieren una relevancia particular de las





condiciones laborales y la eficacia en las empresas familiares, las cual constituyen un elemento fundamental en la Economía Ecuatoriana.

De esta manera, las (MYPIMES) son consideradas como las estructuras productivas más antiguas y con mayor trascendencia, siguen desempeñando un papel fundamental en la economía del país. En América Latina, estas empresas representan entre el 70% y el 80% del PIB de muchos países. A menudo, se asocian con negocios pequeños de propiedad familiar que han pasado por varias generaciones (Coronel, 2022). En el Ecuador, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) representan una parte significativa del sector empresarial, destacándose en los sectores de servicios y comercio (Segundo, 2020).

A pesar de su relevancia, estas MIPYMES enfrentan diversos desafíos al iniciar y mantener sus negocios, considerando el clima organizacional como una herramienta clave para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las demandas actuales del mercado (Meroño et al., 2021). Por lo tanto, la comprensión y gestión efectiva del clima organizacional resulta fundamental para garantizar el éxito empresarial en las organizaciones.

Dentro de este contexto, refiérase al clima organizacional como el conjunto de percepciones, actitudes y valores compartidos por los empleados en una empresa, que influyen de manera directa en la productividad, el crecimiento y la retención del talento humano (Neira & Adela, 2021). También se conoce como el conjunto de características mensurables relacionadas con el entorno laboral, que son percibidas directa o indirectamente por los empleados, y afectan su motivación y comportamiento (Ortega, 2021). Algunos elementos que impacta la cultura organizacional corresponden a la experiencia laboral, el estilo de liderazgo, las interacciones interpersonales, la estructura organizativa y otros factores ambientales (Bordas, 2019). En conjunto, estos aspectos contribuyen significativamente al ambiente de trabajo y al bienestar general de los empleados dentro de una organización. Medir el clima organizacional y tomar decisiones al respecto puede subsanar problemas en la gestión administrativa por parte de los líderes, la falta de motivación entre los empleados para trabajar en equipo, la sobrecarga de trabajo de los propietarios, la ausencia de un modelo de negocio con políticas claras para la toma de decisiones y deficiencias en las habilidades gerenciales del líder. Estas dificultades repercuten directamente en la estabilidad y competitividad de la empresa (Macías et al., 2021).





La percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo abarca aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la satisfacción laboral, la motivación y las relaciones interpersonales en las empresas familiares, este clima puede estar afectado tanto por factores empresariales como familiares, lo que agrega una capa extra de complejidad (Ganchala, 2022). Ante esta realidad, es importante comprender y analizar el impacto que tienen los diferentes aspectos del clima organizacional en el desarrollo económico, social y organizacional de las empresas familiares, entendido como la percepción compartida de los empleados sobre su entorno laboral, y el desempeño organizacional (León et al., 2018).

Estas empresas familiares se caracterizan por la integración de dos sistemas complejos: la familia y el negocio, esta dualidad puede ofrecer ventajas, como una visión a largo plazo y un fuerte compromiso con la empresa, pero también puede presentar desafíos únicos, como la sucesión generacional y los conflictos familiares (Ganchala, 2022). Por otro lado, el entorno de trabajo abarca todo aquello que rodea a los empleados en su lugar de labor y que impacta la manera en que realizan sus tareas, influyendo directamente en su rendimiento. La relación entre el desempeño de los empleados y el entorno físico de trabajo es muy estrecha. Este entorno es esencial no solo para el rendimiento, sino también para la satisfacción, las relaciones sociales y la salud de los empleados (Ortega, 2021).

Un entorno de trabajo saludable y seguro no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede disminuir el ausentismo y la rotación de personal. Asimismo, el clima organizacional y las políticas de la empresa también forman parte del entorno de trabajo. Un clima que promueve el respeto, la inclusión y el reconocimiento de los logros de los empleados puede fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, resultando en un mejor desempeño y en relaciones laborales más armoniosas (Ortiz & López, 2014).

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares constituyen una parte fundamental del sector empresarial, contribuyendo significativamente al PIB y al empleo (Coronel, 2022). Mejorar el clima organizacional en estas empresas puede tener un impacto positivo en la economía nacional. El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño y satisfacción de los colaboradores, así como en la eficacia general de las empresas (Ortega, 2021). En este sentido, la empresa familiar ecuatoriana “Hipermarket Su Kasa” enfrenta una carencia de la comprensión del seguimiento efectivo de su clima organizacional, por lo que se desconoce cómo los conflictos





internos en la empresa, dificultades de comunicación, bajo nivel de eficiencia y productividad por parte de los empleados, alta rotación del personal e insatisfacción laboral, pueden estar siendo abordados y tratados desde el clima organizacional, lo cual puede poner en riesgo la continuidad y el éxito de la organización.

La falta de un seguimiento adecuado del clima organizacional en “Hipermarket Su Kasa” ha sido identificada como una problemática que puede afectar negativamente el desempeño y la satisfacción de sus colaboradores, así como la estabilidad de la empresa en su conjunto. Esta carencia sugiere la necesidad de un análisis profundo para identificar los factores que contribuyen a este fenómeno. Para guiar este estudio y responder a estas interrogantes, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la empresa familiar ecuatoriana "Hipermarket Su Kasa" y cuáles son los factores que lo afectan?

El objetivo general de la presente investigación es evaluar el clima organizacional en la empresa familiar ecuatoriana “Hipermarket Su Kasa” de manera que se desarrollen acciones que promuevan un ambiente de trabajo más eficiente y satisfactorio, alineado con los valores y objetivos de la empresa. Para alcanzarlo se plantean los siguientes objetivos específicos: a) Analizar la situación actual del clima organizacional en "Hipermarket Su Kasa. b) Identificar los factores que influyen negativamente en el clima organizacional, y c) Desarrollar una propuesta de mejora para la medición y el mantenimiento del clima organizacional en la empresa “Hipermarket Su Kasa”.

Las implementaciones de estas acciones tienen como objetivo no solo resolver los problemas identificados, sino también fortalecer la gestión administrativa de "Hipermarket Su Kasa" y mejorar el bienestar general de sus colaboradores para generar mayores resultados productivos.

La dinámica particular de una empresa familiar puede tener un impacto notable en aspectos como la comunicación interna, el liderazgo y la motivación de los empleados, elementos fundamentales que influyen directamente la productividad (Gavilánez et al., 2021).

En cuanto a la viabilidad, se destaca el acceso a datos facilitados por la empresa "Hipermarket Su Kasa", la cual ha mostrado disposición para colaborar en la investigación y permite la implementación de cuestionarios con sus colaboradores. El uso de cuestionarios estandarizados genera una evaluación integral y detallada del clima organizacional. La factibilidad del estudio está garantizada por la disponibilidad de recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para





llevarse a cabo. Esto incluye personal capacitado, herramientas estadísticas y acceso a la infraestructura de la empresa para la recolección de datos.

La metodología de investigación propuesta en este estudio sigue un enfoque cuantitativo, centrado en fenómenos medibles y en el uso de técnicas estadísticas para describir, explicar, predecir y controlar las causas que afectan el clima organizacional (Flores & Anselmo, 2019).

El alcance de la investigación será de tipo descriptiva, considerando la naturaleza particular del tema en “Hipermarket Su Kasa”, centrándose en observar, describir y fundamentar varios aspectos del fenómeno sin manipulación de variables ni búsqueda de relaciones (Ramos, 2020).

La variable analizada en este estudio es el clima organizacional, con el objetivo de obtener una comprensión detallada de su estado en la empresa. Al enfocarse exclusivamente en esta variable, el estudio ofrece una visión clara y exhaustiva de cómo se percibe el entorno laboral, permitiendo una evaluación precisa.

Para la medición de la variable objeto de estudio en Hipermarket Su Kasa, se empleó un cuestionario validado adaptado a las dimensiones del clima organizacional, basándose en el instrumento propuesto por Fárez & Valencia (2020). Este cuestionario estructurado abarca aspectos como Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, y está respaldado por metodologías ampliamente reconocidas en el campo, tal como lo demuestran investigaciones previas como la de Diaz (2019), quienes utilizaron escalas de Likert y el cuestionario de Litwin y Stringer. Esta combinación de enfoques metodológicos ofrecerá una comprensión integral del clima organizacional en la empresa, permitiendo identificar con precisión tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora.

En el ámbito empresarial, específicamente en empresas de tipo familiar, comprender y mejorar el clima organizacional es esencial para promover un ambiente de trabajo positivo. El estudio aborda las siguientes hipótesis: a) Hipótesis nula ( $H_0$ ): "Un buen clima organizacional no tiene un efecto significativo en la productividad, eficacia operativa ni en la continuidad del negocio." B) Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): "Un buen clima organizacional incrementa la satisfacción y motivación de los empleados, lo que mejora la productividad, eficacia operativa y asegura la continuidad del negocio a largo plazo."

Desde una perspectiva económica, las empresas familiares como “Hipermarket Su Kasa” desempeñan un rol crucial en la economía local, contribuyendo significativamente al empleo y al





crecimiento económico. Optimizar el manejo del clima organizacional en estas empresas puede traducirse en mejores resultados financieros, mayor retención de talento y una posición competitiva más sólida. Un ambiente laboral mejorado no solo beneficia a la empresa, sino que también tiene un impacto positivo en la estabilidad económica de la región.

En términos sociales, un clima organizacional saludable contribuye al bienestar de los empleados, reduciendo el estrés, incrementando la satisfacción laboral y mejorando su calidad de vida. Dado que las empresas familiares están a menudo profundamente arraigadas en sus comunidades locales, los beneficios de un entorno laboral positivo se extienden más allá de la empresa, impactando positivamente en la comunidad en general. En términos de necesidad social, las empresas familiares son un pilar fundamental de la economía en muchos países, generando un alto porcentaje del empleo. Mejorar su clima organizacional no solo beneficia a la empresa en sí, sino también a la economía en general (Ochoa & Yunkor, 2019).

Desde un punto de vista científico, el presente estudio aporta una visión actual y necesaria sobre la gestión del clima organizacional en empresas familiares. Comprender este aspecto no sólo enriquece el conocimiento académico en el campo de la gestión empresarial y facilitar la creación de estrategias y políticas más efectivas para promover un entorno laboral positivo y productivo para las empresas familiares en la situación actual. El principal aporte de la investigación radica en su potencial para convertirse en una herramienta valiosa para otras organizaciones que enfrentan problemas similares en su clima organizacional. Asimismo, las recomendaciones derivadas de este estudio podrían servir como un modelo a seguir para mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral en empresas familiares.

Las empresas familiares suelen tener una cultura organizacional única, influenciada por los valores y la historia trascendental de la familia propietaria. Estudiar el clima organizacional ayuda a entender y preservar esta cultura, mientras se identifican áreas de mejora propias de la organización (Norton, 2021). Basándonos en lo antes mencionado, un buen clima organizacional en compañías de tipo familiar (MYPIMES) contribuye al bienestar psicológico y emocional de los empleados, incluyendo a familiares y amigos. Esto tiene un impacto positivo en la comunidad y en las relaciones sociales fuera del entorno laboral (Paya, 2023).

Entender cómo el clima organizacional influye en estos procesos es un campo emergente y de gran relevancia (Montes, 2024). Además, la pandemia ha transformado significativamente los ambientes





laborales, incluido el de las empresas familiares. Estudios recientes están explorando cómo estos cambios han afectado el clima organizacional y qué prácticas se pueden adoptar para mejorar el bienestar y la productividad en este nuevo contexto para promover un clima adecuado y motivador (Montes, 2024).

En la presente investigación, se garantiza la coherencia entre los elementos del diseño no experimental y el método analítico-sintético. El diseño no experimental se distingue por observar y analizar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular variables. Este enfoque es particularmente adecuado para estudiar el clima organizacional, ya que permite entender y describir el ambiente laboral tal como se presenta en la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019). Al emplear el diseño no experimental, se puede captar la esencia del clima organizacional sin alterar su desarrollo, proporcionando así una visión única y detallada del entorno laboral.

Por otro lado, el método analítico-sintético es una estrategia de investigación que combina el análisis detallado de los componentes de un fenómeno con la síntesis de estos componentes para entender el fenómeno en su totalidad. Este método resulta especialmente útil en investigaciones sobre el clima organizacional, ya que permite descomponer y comprender los diversos factores que influyen en el ambiente laboral y luego integrarlos para formar una visión cohesiva. En la fase analítica, se examinan aspectos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, y la satisfacción laboral.

Cada factor se estudia por separado para identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora. En la fase sintética, se integran los resultados de los diferentes análisis para formar una comprensión holística del clima organizacional. El método analítico-sintético es valioso para distinguir los elementos de un fenómeno y revisarlos ordenadamente, lo cual es fundamental en la fase de revisión de la literatura e interpretación de datos. Asimismo, se ha enfatizado la relevancia de la síntesis para integrar estos elementos de manera coherente y comprensible (Quesada & León, 2020).

En el capítulo 1, se revisarán las investigaciones previas más relevantes sobre el clima organizacional en empresas familiares. Se analizarán en profundidad los estudios más destacados, identificando sus hallazgos clave, las metodologías empleadas y las principales conclusiones alcanzadas. El propósito de este análisis es establecer un contexto sólido que permita comprender





la relevancia y pertinencia del estudio actual. Al mismo tiempo, se busca detectar las brechas existentes en la literatura científica sobre este tema, justificando así la necesidad y el valor agregado que aportará la presente investigación.

En el capítulo 2, se describirá detalladamente el diseño metodológico empleado en la investigación sobre el clima organizacional. Se explicará con claridad el enfoque no experimental seleccionado y la aplicación del método analítico-sintético como estrategia de análisis. Se detallarán minuciosamente las técnicas utilizadas para la recopilación de datos, incluyendo encuestas estandarizadas. Se especificarán los procedimientos seguidos para el análisis de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas, empleando técnicas estadísticas apropiadas que permitan identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Asimismo, explicará el proceso de selección de la población, detallando los criterios utilizados para asegurar su representatividad y adecuación al objeto de estudio. Se describirán las características de los participantes, garantizando la validez y generalización de los resultados. Finalmente, se abordarán los aspectos éticos de la investigación, incluyendo el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de los datos y el manejo responsable de la información recopilada. Se describirán las medidas adoptadas para minimizar sesgos y asegurar la calidad y rigurosidad del proceso investigativo.

En el capítulo 3, se presentarán de manera integral los hallazgos derivados de la investigación, que resultan de la recopilación y análisis de datos. Se destacarán las tendencias y patrones más relevantes identificados en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio. A partir de estos resultados, se propondrán estrategias y recomendaciones fundamentadas en los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y potenciar el desempeño organizacional. Las propuestas planteadas serán respaldadas mediante un análisis detallado de su aplicabilidad y efectividad, sustentado en evidencias empíricas y teóricas. Se enfatizará la importancia de fundamentar las recomendaciones en datos concretos para garantizar su viabilidad e impacto positivo en la organización.

Finalmente, se incluyen recomendaciones para investigaciones futuras, identificando posibles áreas de mejora y desarrollo en las prácticas organizacionales. Estas sugerencias no sólo servirán como guía para investigaciones posteriores, sino que también contribuirán al crecimiento continuo y evolución de la empresa familiar.



## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Con el fin de determinar el clima organizacional, los niveles de motivación, liderazgo, proceso de trabajo y recompensa de la pequeña empresa “Hipermarket Su Kasa”, se ha realizado una revisión exhaustiva de investigaciones previas que destacan la importancia del clima organizacional en el ámbito comercial. Autores como Sumba et al. (2022), León et al. (2018), Guachichullca (2020), Gonzáles et al. (2021), Neira y Adela (2021), Daza et al. (2021), Ortega (2021) y Catagua et al. (2021) han contribuido significativamente a este campo, proporcionando información valiosa sobre cómo el clima organizacional afecta la dinámica empresarial.

### 1.1. El estudio del clima organizacional

En Latinoamérica, tanto las empresas del sector público como del sector privado enfrentan continuamente cambios y presiones competitivas. La capacidad de adaptación a estos cambios depende en gran medida de la solidez de los factores internos de la organización, como un clima laboral sólido, una comunicación efectiva y un liderazgo competente (Gonzáles et al., 2021). Estos cambios son resultado de la constante presión competitiva por esta razón. Estudios como el de Catagua et al. (2021) subrayan que la ausencia de estos pilares puede impactar negativamente la dinámica laboral y social de los empleados, afectando así el rendimiento organizacional en un ambiente altamente competitivo.

La administración de recursos humanos es fundamental para el bienestar de los empleados en el entorno laboral, al enfocarse en la relación entre el ambiente de trabajo y el rendimiento laboral, lo que ayuda a las pequeñas y medianas empresas en Ecuador a desarrollar herramientas para mejorar la eficacia laboral (Sumba et al., 2022). En la actualidad, el clima organizacional es un tema relevante para muchas empresas, que buscan mejorar el entorno laboral para aumentar la productividad sin descuidar a su personal.

El clima organizacional es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, dado que afecta el comportamiento y la productividad de los empleados, independientemente del tamaño de la empresa, en la actual era de la globalización y la competencia feroz. Las empresas buscan ventajas comparativas y posicionamiento efectivo en el mercado. Esta competitividad está relacionada con la imagen proyectada por el país en el mercado mundial y su alto nivel en este aspecto (León et al., 2018).



El análisis del clima organizacional ha evolucionado de un enfoque predominante social y antropológico a una parte integral de la investigación en administración y gestión de organizaciones. Esta nueva perspectiva plantea preguntas clave, como: “¿cómo se forma el clima en una empresa?”, “¿quiénes se ven afectados por él?”, “¿por qué algunas organizaciones tienen climas más coherentes?” y “¿cuál es su valor para las empresas?” (Guachichullca, 2020, p.15).

Cuando se lleva a cabo una evaluación del clima organizacional, se revelan los factores que están impactando en él, permitiendo así tomar medidas correctivas o ajustes para generar un entorno más armonioso, lo que a su vez conduce a una mejora en el rendimiento laboral (Neira & Adela, 2021).

El clima organizacional es crucial para orientar las decisiones en la gestión del conocimiento, priorizando la mejora continua que no solo abarca aspectos técnicos, sino también la creación de condiciones óptimas para el desempeño del valioso recurso humano. Se destaca la estrecha relación entre el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en su trabajo (Daza et al., 2021).

En el análisis del clima organizacional dentro de las empresas familiares, resulta esencial considerar tanto las particularidades del sector en general como las características específicas de la empresa objeto de estudio. Estas dimensiones afectan significativamente la dinámica organizacional y, por ende, el clima laboral.

Las empresas familiares se distinguen por la integración de dos sistemas interdependientes: el familiar y el empresarial. Esta estructura híbrida tiene un impacto considerable en la organización interna, influenciando aspectos clave como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. En particular, la planificación y gestión de la sucesión generacional se presentan como un desafío crítico. La transición de liderazgo de una generación a otra puede generar tensiones y conflictos que afectan el ambiente de trabajo y la estabilidad organizacional (Galicia et al., 2018). Además, la cultura organizacional en estas empresas está profundamente influenciada por los valores y la historia de la familia propietaria. Esta influencia puede resultar en una cultura sólida y cohesionada, pero también puede limitar la adaptabilidad y la capacidad de enfrentar nuevos desafíos (Norton, 2021). Otro aspecto relevante es la interrelación entre la vida familiar y laboral, donde los roles familiares y laborales están frecuentemente entrelazados, afectando la gestión de recursos humanos y la resolución de conflictos (Galicia et al., 2018).

Específicamente, en el contexto de “Hipermarket Su Kasa” ubicado en la parroquia San Juan, del cantón Pueblo Viejo, provincia los Ríos, es una empresa familiar ecuatoriana con una trayectoria





significativa en el mercado (26 años) dedicada a la venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos. Dentro de la empresa se presentan particularidades que impactan el clima organizacional. La historia de crecimiento de la empresa desde sus inicios como una pequeña empresa familiar hasta convertirse en un actor importante en el sector, ha influido en su estructura organizacional (López & Pinilla, 2021). Además, la empresa enfrenta desafíos derivados del entorno económico y regulatorio local, tales como la inestabilidad económica, la competencia global y las regulaciones cambiantes, que afectan tanto la carga de trabajo como la presión sobre los empleados (Meroño et al., 2021).

Las políticas internas y la gestión del personal en “Hipermarket Su Kasa” también reflejan la influencia de la familia propietaria. Las decisiones sobre la gestión del personal, la comunicación interna y las prácticas de motivación están condicionadas por las dinámicas familiares y la visión de los líderes actuales (Bernardi & Menezes, 2019). La cultura familiar, a su vez, tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Esta cultura, marcada por los valores y tradiciones familiares, puede ofrecer ventajas como un fuerte sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados, pero también puede presentar desafíos en términos de adaptación a nuevas prácticas y enfoques de gestión (Ganchala, 2022).

En el esfuerzo por mantener la competitividad en un mercado en evolución, “Hipermarket Su Kasa” debe adaptar sus estrategias de gestión del clima organizacional. La implementación de prácticas que fomenten una comunicación efectiva, la motivación y la retención del talento son cruciales para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

## **1.2. Clima organizacional**

Para comprender el significado del clima organizacional, sus aspectos relevantes y su interacción con otras variables de la organización y de los individuos, es esencial examinar las aportaciones de varios autores sobre este tema.

El clima organizacional es un concepto multidimensional que abarca elementos como el nivel de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de autoridad y la autonomía en la organización. Se desarrolla gradualmente con el tiempo, reflejando la calidad persistente del entorno interno experimentado por los empleados. Sus propiedades se pueden medir mediante herramientas como





encuestas de clima organizacional, las cuales están influenciadas por la estructura de la organización y reflejan el nivel de apoyo percibido por los empleados (Rodríguez, 2019).

El impacto del clima organizacional en la motivación y comportamiento de los empleados es significativo, y está directamente relacionado con la calidad de su desempeño laboral. Además, el clima organizacional constituye la identidad única de la organización y representa las relaciones entre la organización y sus empleados (Ortega, 2021).

El clima organizacional es el ambiente laboral que abarca una variedad de elementos tangibles e intangibles, influenciando las actitudes, la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización. Esta percepción del contexto laboral permite su evaluación práctica mediante el estudio de percepciones, descripciones y observaciones de los empleados (Bordas, 2019).

La importancia del clima organizacional es mejorar la competitividad y el bienestar del personal, promoviendo la productividad al priorizar el bienestar de los empleados. Desde esta perspectiva, el bienestar y la motivación de los trabajadores son elementos fundamentales para lograr una mayor eficiencia laboral (Sumba et al., 2022).

Un clima organizacional desfavorable se ve reflejado en grandes deficiencias en el liderazgo, comunicación ineficaz, desmotivación y falta de compromiso por parte de los empleados (Bernardi & Menezes, 2019). Por el contrario, un clima organizacional favorable impulsa el compromiso y la motivación, promoviendo así la colaboración, creatividad y calidad del trabajo. En contraste, un clima negativo resultará en altos niveles de estrés, desmotivación y alta rotación de personal, afectando la productividad y la retención del talento (Sumba et al., 2022). Por tanto, el clima organizacional es importante para alcanzar el éxito empresarial. Las empresas que desean fomentar la confianza, comunicación abierta, relaciones positivas entre empleados y líderes, mejorar la calidad de vida laboral y fortalecer la competitividad empresarial deberán fortalecer el clima organizacional (Bordas, 2019).

Basándonos en los estudios sobre clima organizacional de los autores antes mencionados, subrayan la importancia de que un clima organizacional es crucial en la vida de las organizaciones, ya que mejora la productividad al aumentar la motivación de los empleados y reduce la rotación de personal, reteniendo talento inmensamente valioso. Además, contribuye significativamente a la satisfacción laboral y al bienestar general del personal, fortaleciendo así la cultura corporativa y los valores compartidos dentro de la empresa. El impacto del clima organizacional en el desarrollo



y bienestar de los empleados es fundamental, influyendo en aspectos clave como la comunicación, las relaciones interpersonales, la honestidad y la confianza. Esto contribuye a mejorar la calidad de vida en el trabajo mediante relaciones auténticas y positivas entre los colaboradores (Steel, 2019). Algunos autores proponen estrategias específicas para fomentar un ambiente laboral saludable y positivo, tales como aumentar la motivación en el trabajo al entender las necesidades individuales y fortalecer el compromiso de los empleados. También enfatizan la mejora en la toma de decisiones mediante encuestas de clima laboral y objetivos SMART, buscando incrementar el rendimiento al valorar las opiniones de los empleados y mejorar su experiencia para potenciar la productividad. Además, promueven relaciones sociales saludables entre empleados y estimulan la innovación a través de políticas de comunicación interna (Pilligua & Arteaga, 2019).

Las características del clima organizacional se revelan como multidimensionales y de larga duración, influenciadas por una variedad de factores como características personales, comportamientos, actitudes y expectativas individuales, así como influencias sociológicas y culturales dentro de la organización. Este ambiente, diferenciado fenomenológicamente de las tareas específicas, se fundamenta en la percepción subjetiva del observador en relación con la realidad externa, contribuyendo así a forjar la identidad distintiva de la organización y ofrece potenciales ventajas competitivas (Bustamante, 2020).

### **1.3. Factores asociados al clima organizacional**

El clima organizacional es un concepto complejo y multifacético que refleja las características únicas de una entidad, emergiendo de las experiencias compartidas por sus empleados y resultante de sus interacciones personales. Este constructo influye en varias facetas del comportamiento organizacional (Quezada & León, 2020).

Varios estudiosos han abordado la evaluación del clima organizacional en el tiempo mediante consideraciones de diversos factores relacionados. Algunas de estas variables utilizadas para medir y comprender el clima organizacional incluyen:

#### **1.3.1. Motivación**

La motivación de los empleados es un elemento crítico que ejerce una influencia significativa en el clima organizacional. Más allá de impulsar el esfuerzo y la energía que los trabajadores dedican a sus actividades laborales, la motivación está estrechamente vinculada con otros elementos fundamentales de la cultura organizacional (Chirinos, 2018).



Investigaciones recientes han demostrado que los empleados altamente motivados tienden a mostrar niveles más altos de compromiso con la organización y sus objetivos (Ponce et al., 2023). Este compromiso, a su vez, influye en la percepción del clima organizacional, haciéndolo más positivo y favorable. Cuando los empleados se sienten motivados, muestran una mayor satisfacción laboral y están dispuestos a participar activamente en actividades colaborativas que fomentan un ambiente de trabajo cohesionado (Martínez et al., 2020).

La motivación adecuada tiene un impacto directo en la productividad individual como colectiva. Los empleados motivados tienden a ser más productivos y eficientes en sus roles, lo que contribuye al éxito general de la organización (Ramírez-Balcázar & Abrigo-Córdova, 2023). Asimismo, la motivación influye en la retención de empleados, ya que aquellos que se sienten motivados tienden a permanecer más tiempo en la organización y están menos inclinados a buscar oportunidades laborales en otros lugares (Chimbo et al., 2019).

Identificar estas estrategias eficientes y eficaces para fomentar y mantener altos niveles de motivación es esencial para mejorar el clima organizacional y promover un ambiente laboral positivo y productivo en la organización. La motivación impulsa el desempeño de cada individuo y juega un rol importante en la configuración del clima organizacional y la cultura laboral.

### **1.3.2. Liderazgo**

El papel de liderazgo es importante en el clima organizacional de diversas empresas. Un líder efectivo posee características como asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, consistencia, flexibilidad, aprecio hacia los demás, facilitación del desarrollo de los demás, persistencia, responsabilidad y capacidad para identificar las dificultades en sus etapas iniciales (García et al., 2020).

Se identifica el liderazgo transformacional como un factor clave para promover un clima organizacional positivo. Este enfoque busca inspirar y motivar a los trabajadores, fomentar la innovación y crear un ambiente laboral colaborativo. Lo que influye en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, contribuyendo así a un clima organización más saludable y productivo (Macías et al., 2021).

La relación entre liderazgo ético y el clima organizacional en empresas latinoamericanas. Indican que un liderazgo ético, basado en principios de integridad, justicia y responsabilidad puede mejorar la percepción del clima laboral entre los trabajadores. Los líderes éticos establecen un ejemplo



positivo y promueven valores que refuerzan la confianza y el respeto mutuo en la empresa, lo que contribuye a un clima organizacional ético y orientado hacia el bienestar de todos los miembros del equipo (Soto, 2024).

Se puede analizar la influencia del liderazgo transaccional en el clima organizacional de las empresas. Este tipo de liderazgo trata sobre el intercambio de recompensas y el establecimiento de metas claras, lo que puede afectar la percepción de los empleados sobre el clima laboral. Los resultados indicaron que el liderazgo transaccional puede ser efectivo en empresas donde se requiere claridad en las expectativas y exista una estructura organizacional bien definida (Alcivar, 2021). El liderazgo transformacional es considerado el más eficaz para impactar de manera positiva y adecuada el clima organizacional en una empresa, según diversas investigaciones que han utilizado las variables mencionadas en sus estudios (Macías et al., 2021).

### ***1.3.3. Comunicación Efectiva***

La comunicación efectiva en una organización es un factor esencial que desempeña un papel fundamental en el clima laboral. La calidad de la comunicación dentro de una organización tiene influencia directa sobre el clima laboral percibido por los empleados. Una comunicación clara, abierta, concisa y precisa promueve un ambiente positivo al facilitar la transmisión de información, la resolución de conflictos y la colaboración entre equipos (Guerra et al., 2023). La comunicación dentro de las organizaciones debe ser abierta, y no estar restringida por la estructura jerárquica descendente, sino más bien horizontal. Esto permite que los trabajadores comprendan los objetivos de la empresa, sus necesidades y logros (Pilligua & Arteaga, 2019).

La falta de una comunicación efectiva en la organización hacia los empleados puede generar desconfianza hacia los líderes. Es esencial evitar mensajes ambiguos o interpretaciones incorrectas en la comunicación para prevenir cualquier interferencia posible y lograr una comunicación exitosa que fortalezca las relaciones, mantenga un buen ambiente laboral y contribuya positivamente al clima organizacional (Guachichullca, 2020).

El impacto de la comunicación digital en el clima laboral, encontrando que las herramientas tecnológicas pueden mejorar la comunicación interna y fortalecer la relación entre los miembros del equipo, influyendo de manera positiva en el clima organizacional (Ledezma, 2022).

#### ***1.3.4. Trabajo en Equipo***

El trabajo en equipo es esencial para el crecimiento y éxito de las organizaciones. Es esencial promover una constante evaluación, control y seguimiento del trabajo en equipo es de gran importancia, ya que hoy en día se considera una herramienta invaluable en la mayoría de las empresas. El trabajo en equipo facilita que los miembros de una organización se sientan cómodos en el lugar de trabajo, realicen sus tareas de manera más eficaz, sean más productivos y aporten valor agregado a la organización (Ríos-López et al., 2023).

Investigaciones recientes han destacado la importancia del trabajo en equipo como un factor determinante de clima organizacional. Un equipo cohesionado y colaborativo puede influir significativo en el clima laboral al promover la comunicación efectiva, la confianza y la resolución conjunta de problemas. Esta colaboración crea un entorno donde los empleados se sienten valorados, confiados y respaldados, lo que influye directamente en su satisfacción y compromiso laboral (Pinzón et al., 2022).

Establecer un buen trabajo en equipo requiere la presencia de un líder capacitado para guiar un equipo comprometido. El papel del líder implica facilitar la integración efectiva del equipo (Neira & Adela, 2021). Además, el impacto del trabajo en equipo también se ha examinado desde la perspectiva del liderazgo. Se sugieren que un liderazgo participativo y centrado en el equipo puede fortalecer la unión y eficacia del grupo, contribuyendo así a un clima organizacional positivo, cuando los líderes fomentan un entorno de trabajo favorable y participativo y empoderan al equipo a tomar sus propias decisiones, promueve un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados, lo cual afecta la percepción general de clima laboral (López, 2021).

En consideración a esto, la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo se manifiesta entre la interacción entre los miembros del equipo, reflejándose en el trato cordial y el respeto mutuo entre colegas, fomentando un ambiente de colaboración y satisfacción entre los empleados

#### ***1.3.5. Compromiso Organizacional***

El compromiso organizacional, representa una situación psicológica que refleja la relación entre un empleado y su empleador, donde se evidencia la decisión del empleado de quedarse en la organización, este compromiso contribuye a aumentar la probabilidad de que los empleados

internalicen los objetivos y metas de la organización, fortaleciendo así su deseo de continuar siendo parte de la empresa (Vera & Ayala, 2023).

El compromiso organizacional implica dedicación, lealtad y un vínculo emocional hacia una causa o persona, incluyendo el cumplimiento de promesas y un esfuerzo activo para alcanzar objetivos acordados (García-Salirrosas, 2023). Por lo tanto, podemos afirmar que el compromiso organizacional depende del grado de lealtad del empleado hacia la organización, lo cual implica un profundo involucramiento con una causa y una responsabilidad sólida en el trabajo. Un alto nivel de compromiso se asocia con un clima organizacional positivo.

### ***1.3.6. Reconocimiento y Recompensas***

El reconocimiento y las recompensas desempeñan un papel fundamental en la motivación de los empleados. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden implementar sistemas de recompensas, como bonificaciones o incentivos, para aquellos empleados que alcancen metas específicas. La forma en que se valora y premia el rendimiento y los logros de los trabajadores puede tener un impacto significativo en el ambiente laboral de una empresa. Un sistema equitativo y efectivo de reconocimiento estimula la motivación y la dedicación de los empleados (Ponce et al., 2023).

### ***1.3.7. Condiciones de trabajo***

La condición de trabajo está relacionada con el estado del ambiente laboral. (Rodríguez & Echeverri, 2019), este concepto engloba aspectos como la calidad, seguridad, y limpieza de las instalaciones, junto con otros factores que influyen en el bienestar y la salud de los empleados. La conciliación entre la vida personal y laboral, así como el ambiente físico donde los empleados llevan a cabo sus funciones, son elementos clave que definen las condiciones de trabajo en las empresas. Este es un aspecto crucial, ya que las condiciones laborales influyen significativamente en el día a día de los trabajadores. Asegurar que cuenten con condiciones laborales adecuadas no solo beneficia a los empleados, sino que también genera ventajas a la empresa, ya que puede ser determinante para que una persona decida quedarse en la organización en lugar de elegir otra.

### ***1.3.8. Innovación***

La innovación desempeña un papel fundamental en el clima organizacional, según estudios recientes de varios autores, se destaca la innovación empresarial como un componente fundamental que influye en la mentalidad, emociones y comportamiento de los empleados, para mantenerse

competitivas y asegurar su supervivencia en el mercado, las organizaciones deben promover activamente la innovación, operando en entornos dinámicos donde los equipos juegan un papel crucial en la gestión del cambio (Barreto & Público, 2019).

La importancia de la innovación como un factor determinante en el clima organizacional, señalando que las empresas que fomentan la innovación suelen experimentar un ambiente laboral más dinámico y positivo. Esta investigación destaca como la práctica de la innovación puede mejorar la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo (Ramírez, 2019).

El efecto de la innovación en el clima organizacional, específicamente en pymes españolas. Sus estudios sugieren que la implementación de prácticas innovadoras tiene un impacto positivo en el clima organizacional de estas empresas, contribuyendo a un ambiente de trabajo más estimulante y motivador, este estudio resalta la importancia de considerar la innovación como un elemento clave para promover un clima organizacional favorable (González et al., 2021)

En base a las ideas de estos autores, la innovación se posiciona como el motor que conlleva a las empresas al crecimiento y la diferenciación. Sin embargo, su desarrollo depende en gran medida del entorno laboral que la organización establece desde sus inicios. Fomentar un ambiente que fomente la creatividad y la productividad de los empleados no solo promueve la innovación, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa, por lo tanto, la innovación está intrínsecamente relacionada a un clima organizacional saludable y efectivo (Ramírez, 2019).

### ***1.3.9. Estrés Laboral***

El estrés laboral, se define como un proceso dinámico influenciado por factores tanto del entorno como personales. Este fenómeno surge cuando las personas evalúan una situación como desafiante, estresante o amenazante, siendo esta evaluación única y determinada por una valoración cognitiva negativa de la situación (Chiang et al., 2022). Describe el estrés como una situación en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, demanda o recurso alineado con sus deseos, cuyo resultado se considera incierto y significativo.

A partir de estos conceptos, se entiende que la percepción del estrés laboral varía según cada individuo. Algunos empleados pueden ver el estrés como un estímulo para mejorar el rendimiento y aprovechar oportunidades de progreso, mientras que otros lo experimentan debido a políticas inadecuadas o estructuras disfuncionales. Esta variabilidad puede desencadenar problemas de

desempeño y relaciones laborales negativas, e incluso llevar a despidos o renunciaciones en el entorno laboral (García, 2020).

### ***1.3.10. Burnout***

El burnout se describe como un estado de agotamiento relacionado con el ambiente laboral, donde el clima organizacional puede influir en la forma en que un individuo se adapta a las demandas de la organización en la que trabaja. Especialmente suele manifestarse en personas que desempeñan funciones que implican contacto frecuente con otras personas (Martínez, 2015).

El burnout es una respuesta inadecuada al estrés crónico, marcada por agotamiento emocional, despersonalización y una disminución en el rendimiento personal, a partir de estas definiciones, el término "burnout" se refiere al estado de fatiga física, emocional y mental causado por el estrés prolongado en el trabajo. Se manifiesta en sentimientos de agotamiento emocional, actitudes de cinismo o despersonalización hacia las tareas laborales, y una reducción en el rendimiento general en el trabajo (Chiang et al., 2023).

## **1.4. Tipos de Clima Organizacional**

Dentro del estudio de clima organizacional, se identifican distintos tipos de clima que tienen un impacto significativo en la cultura y el ambiente laboral de las organizaciones. Varios autores han contribuido a identificar y describir estos tipos de clima. A continuación, se destacan algunos de los tipos más relevantes:

### ***1.4.1. Clima tipo Autoritario-Explotador***

El clima organizacional de tipo autoritario-explotador se caracteriza por la centralización del poder y la toma de decisiones en la cúspide jerárquica. En este tipo de clima, los empleados perciben un ambiente laboral cargado de desconfianza y control, donde la comunicación es predominante unilateral y descendente (Luna et al., 2019). Dentro de este clima prevalece el miedo, la inseguridad, los castigos y las amenazas hacia los empleados, las recompensas son esporádicas y orientadas principalmente a satisfacer las necesidades básicas, lo que genera una atmósfera laboral estable pero llena de incertidumbre para los trabajadores (Ortega, 2021).

El clima autoritario-explotador impacta negativamente la motivación y el compromiso de los empleados. Sus hallazgos señalan que este tipo de clima limita el desarrollo profesional y genera altos niveles de estrés laboral, afectando negativamente la productividad y el bienestar de los trabajadores, este tipo de clima provoca bajos niveles de motivación y productividad de los

empleados. La satisfacción de las necesidades se limita a niveles psicológicos y de seguridad, generando una atmósfera estable pero impredecible, con una comunicación directiva centrada en órdenes e instrucciones específicas, lo que resulta en un clima organizacional negativo e improductivo (Ríos-López et al., 2023).

#### ***1.4.2. Clima tipo Autoritario-Paternalista***

En el clima organizacional de tipo autoritario-paternalista, se destaca una actitud condescendiente por parte de la dirección hacia las diversas áreas, similar a una relación de amo y siervo, donde la toma de decisiones se centraliza en la cúspide jerárquica, aunque algunos niveles inferiores también tienen cierta autonomía (Luna et al., 2019). Se sugieren que este tipo de clima puede generar una percepción de estabilidad y estructura, aunque la influencia paternalista puede limitar la autonomía y la participación efectiva de los empleados en la toma de decisiones (Steel, 2019).

Se examinó como el clima autoritario-penalista afecta la percepción de los empleados sobre la justicia organizacional. Sus resultados indican que la relación paternalista puede influir en la percepción de equidad y trato justo de la organización, lo que a su vez afecta directamente la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores (Pinzón et al., 2022).

#### ***1.4.3. Clima tipo Participativo-Consultivo***

En este tipo de ambiente organizacional, las decisiones se toman principalmente en la cúspide jerárquica, pero se delega la autoridad para decisiones más específicas a niveles inferiores (Pilligua & Arteaga, 2019). Este tipo de clima se caracteriza por la confianza de la dirección en sus empleados, lo que fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo (Barreto & Público, 2019). Investigaciones respaldan esta afirmación al identificar que la comunicación fluye predominantemente de arriba hacia abajo, aunque se permite la contribución y la retroalimentación de niveles inferiores, además, se aplican recompensas y castigos de manera estratégica para satisfacer necesidades de reconocimiento y estímulo de los trabajadores, contribuyendo así a un clima organizacional más equilibrado y orientado al desarrollo (Rodríguez, 2015).

El clima participativo-consultivo afecta la percepción de liderazgo y la motivación de los empleados. Sus resultados muestran que la delegación de ciertas decisiones promueve la autonomía y el compromiso de los trabajadores, influyendo positivamente en la satisfacción laboral y en la percepción del clima organizacional como inclusivo y valorado (Macías et al., 2021). Podemos

afirmar que en este tipo de clima organizacional existe una confianza general por parte de la dirección en sus empleados, y la comunicación predominante fluye de arriba hacia abajo, permitiendo una interacción que favorece la participación y el desarrollo de un ambiente laboral más colaborativo.

#### ***1.4.4. Clima tipo Participativo–Grupal***

En este tipo de ambiente organizacional, la toma de decisiones es descentralizada e integrada en todos los niveles, con plena confianza de la dirección en los empleados y una promoción de relaciones más cercanas (Peláez & Nieto, 2015). Este tipo de clima se caracteriza por una dirección que confía plenamente en la capacidad y juicio de sus equipos, fomentando relaciones más cercanas y horizontales (Barreto & Público, 2019).

La comunicación fluye en todos los niveles y en múltiples direcciones, facilitando la participación de todos los miembros del equipo, la toma de decisiones y el compromiso hacia los objetivos comunes de la empresa, la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, junto con metas de rendimiento claras y alcanzables, actúan como motivadores claves en este ambiente, influyendo en la cohesión y el compromiso de los equipos. Sus resultados indicaron que este tipo de clima fomenta relaciones amistosas y de confianza entre superiores y subordinados, creando un ambiente laboral inclusivo, participativo y colaborativo que contribuye al éxito organizacional (Ochoa & Yunkor, 2019).

Es así como, la comunicación fluye en múltiples direcciones, y la participación e implicación de los empleados, junto con objetivos de rendimiento, actúan como motivadores. Este ambiente fomenta relaciones amistosas y de confianza y crea un ambiente sano y productivo.

### **1.5. Empresa Familiar (MYPIMES)**

#### ***1.5.1 Definición de la empresa familiar***

A lo largo del tiempo, se ha considerado que las empresas familiares son pequeñas y carecen de profesionalización. Sin embargo, esto no las define. Lo que realmente caracteriza a una empresa familiar es que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de la familia, con la intención de mantener el legado a través de las generaciones futuras.

Una empresa familiar puede ser una empresa unipersonal o una sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos pertenece a una familia específica (Ganchala, 2022).

Esta definición muestra que tanto implícita como explícitamente, la empresa familiar busca mantener unida a la familia. No obstante, no se puede tratar a estas entidades de manera global y genérica, ya que como en muchas otras instituciones, estamos ante un objeto de estudio bastante complejo (Camacho & Vega, 2023).

En la mayoría de las definiciones que ayudan a delimitar las empresas familiares, encontramos los siguientes aspectos:

1. La propiedad y el control sobre la empresa: en este aspecto, se puede citar el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.
2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, generalmente a través del trabajo de algunos de sus miembros, es decir, desempeñando funciones de dirección en la organización.
3. La intención de transferir la empresa a futuras generaciones, manteniendo la participación familiar en la empresa en el futuro (Ganchala, 2022).

### ***1.5.2 Características de la empresa familiar***

Si observamos rápidamente las características de una empresa familiar, generalmente podemos señalar que tienden a ser autoritarias, centralizadas, con falta de confianza y delegación, sin planificación y con una alta dependencia del poder del fundador debido a su centralización (Vargas, 2024).

Hay muchas razones por las cuales es interesante conocer en profundidad el funcionamiento de una empresa familiar. A continuación, se mencionan algunos de los aspectos más importantes de estas empresas que las diferencian.

### ***1.5.3 La cultura de la empresa familiar***

Una empresa familiar se caracteriza principalmente por la participación de los miembros familiares en la dirección de la empresa y el papel fundamental del fundador. Aunque en muchos aspectos estas empresas son similares a otras, hay una característica distintiva clave: los propietarios, directivos y empleados comparten una relación familiar, además de normas éticas y de conducta que mantienen en su lugar de trabajo (Vargas, 2024). Esta particularidad de la cultura organizacional en las empresas familiares evidencia el compromiso de los miembros familiares con la organización, ya sea por su participación en la gestión o por compartir una historia común. El fundador juega un papel crucial al establecer las bases que conducen al éxito o fracaso de la empresa, y cada generación aporta su contribución a lo largo del tiempo (Gómez, 2023).

El fundador ejerce una influencia significativa en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización, impactando tanto en el ámbito interno como en el externo. Externamente, su papel es vital para la supervivencia de la empresa en un entorno dinámico, mientras que internamente, su liderazgo es esencial para resolver problemas de integración (Vargas Salazar, 2024)

La cultura de la empresa familiar está influida por la personalidad, valores y creencias de la generación fundadora, lo cual afecta tanto al desarrollo de la empresa como a su capacidad de adaptarse a los cambios. Los valores compartidos en la empresa familiar sustentan la cultura corporativa y la toma de decisiones, proporcionando una visión a largo plazo y fortaleciendo la lealtad y motivación de los miembros (Catagua et al., 2024).

Sin embargo, es importante reconocer que las emociones pueden influir significativamente en estas empresas, dificultando la objetividad y la interpretación. Aunque una cultura estable puede ser una fortaleza, también puede representar una debilidad debido a la rigidez que impone, especialmente en un entorno cambiante.

#### ***1.5.4 Patrones del clima familiar que afectan el desarrollo del negocio***

Existen muchos patrones en empresas de naturaleza familiar que pueden afectar el desarrollo del negocio, estos pueden ser:

- La familia patriarca: el padre es la figura de autoridad principal, con poca disposición a compartir responsabilidades e información, y con escaso contacto con sus descendientes.
- La familia colaboradora: el fundador confía en su familia, hay un reparto de poder más equitativo, y se fomenta una mayor cooperación y motivación para alcanzar objetivos empresariales.
- La familia conflictiva: cada miembro desarrolla sus propios objetivos y desconfía de los demás, lo que genera relaciones conflictivas (Catagua et al., 2024).

Estos patrones antes mencionado, influyen en los diferentes tipos de gerencia y problemas en el traspaso generacional, siendo la familia colaboradora la más efectiva debido a su menor dependencia del fundador y mayor cooperación entre los miembros (Fárez & Valencia, 2020) .

## 1.6. Ventajas y desventajas de las empresas familiares (MYPIMES)

### 1.6.1. Ventajas de las empresas familiares

- **Incentivos socioculturales**

Los vínculos familiares a menudo sirven como un apoyo organizacional, aunque en ocasiones pueden ser un obstáculo para el crecimiento de las empresas familiares. Como se mencionó antes, una característica de estas empresas es que los miembros de la familia participan como accionistas o empleados. La combinación de relaciones familiares con las laborales fortalece los mecanismos de recompensa y sanción; los errores de comportamiento dentro de la empresa aumentan el riesgo de deterioro en las relaciones familiares, disminuyendo así el incentivo individual para adoptar una postura utilitarista (Catagua et al., 2024).

Cuando la familia está cohesionada y vinculada por sus lazos, los miembros tienden a evitar conflictos tanto en la empresa como en el ámbito familiar, aunque es casi inevitable que surjan problemas en ambos contextos. Es más fácil aplicar sanciones a los miembros familiares cuando cometen errores, ya que el castigo puede ser más personal. Esto puede disuadir a los miembros familiares de realizar acciones perjudiciales para la organización, aunque esto depende del nivel de tolerancia otorgado a los miembros de la familia (Catagua et al., 2024).

Los miembros de las empresas familiares suelen estar motivados por el deseo de que la empresa prospere y crezca, ya que esto también les beneficia personalmente. Por tanto, se considera que los miembros familiares tienen un interés común, buscando el bienestar tanto de la empresa como de la familia en su conjunto (Catagua et al., 2024).

- **Monitoreo Familiar**

Cualquier tipo de empresa se interesa en conocer a sus empleados y miembros para entender qué beneficios pueden aportar a la compañía y en qué áreas podrían generar obstáculos. La gran ventaja de las empresas familiares es que los miembros de la familia ya se conocen y, al haber convivido durante mucho tiempo, están familiarizados con sus hábitos, forma de actuar, conducta y principios, entre otros aspectos clave (Catagua et al., 2024).

Además, es más probable que entre los miembros familiares exista una comunicación más fluida. En contraste, con los empleados no familiares pueden pasar años de trabajo conjunto sin llegar a conocer completamente su conducta. Conocer a las personas permite detectar si tienen problemas

o si no están desempeñando bien sus funciones, con el objetivo de realizar los correctivos necesarios (Fárez & Valencia, 2020).

- **Altruismo**

Al inicio de la empresa, cuando el capital de inversión es limitado y se requieren sacrificios económicos, como trabajar sin salario o hacer horas extras, los miembros familiares están más dispuestos a hacer estos esfuerzos por el bienestar de la empresa y de la familia, están dispuestos a cometer menos errores en su trabajo y a seguir las órdenes del gerente, que también es su familiar (Catagua et al., 2024). Los miembros de la familia buscan el bien común y, en el contexto de una empresa, su desarrollo comercial y aumento de utilidades. Por ello, los miembros familiares están dispuestos a hacer sacrificios que los empleados no familiares probablemente no aceptarían.

- **Lealtad familiar**

La lealtad familiar es una de las principales ventajas de las empresas familiares, ya que los miembros no solo tienen una responsabilidad social con la empresa, sino también con la familia. Los integrantes de una organización deben estar comprometidos con ella, adoptar como propios la misión, visión y objetivos de la empresa, y realizar su trabajo de la mejor manera posible, ya que de ella obtienen su salario y beneficios (Catagua et al., 2024). Lamentablemente, no todas las personas se comprometen con su trabajo como deberían y en muchas ocasiones no les importa realizar sus funciones de manera que puedan perjudicar a la empresa. En contraste, los miembros familiares de las empresas están más interesados en el bienestar de la empresa, ya que forma parte de su patrimonio familiar.

### *1.6.2. Desventajas de las empresas familiares*

- **Profundización de conflicto**

Generalmente, cuanto más grande es la empresa, mayor es el número de familiares involucrados, aunque también es posible que, en empresas pequeñas, todos sus miembros sean familiares para reducir costos de producción y administrativos. De este modo, los vínculos familiares pueden causar más conflictos a medida que aumenta el número de familiares dentro de la empresa (Catagua et al., 2024).

- **Tolerancia hacia el personal incompetente**

En las empresas familiares, los mismos miembros suelen ocupar desde los puestos más insignificantes hasta los más relevantes, según el tamaño de la empresa. Esto no es un problema en

sí mismo; sin embargo, los puestos asignados a los familiares a menudo no se basan en su desempeño o aptitudes, sino simplemente en su parentesco (Catagua et al., 2024). Muchas empresas familiares prefieren contratar a familiares, cercanos o lejanos, en lugar de a personas mejor preparadas, debido a la desconfianza hacia externos o al deseo de ayudar a sus parientes, una decisión que frecuentemente no beneficia a la empresa.

La dificultad para emitir juicios imparciales hace que sea complicado imponer sanciones a los miembros de la familia que no han tenido un buen desempeño.

- **Dificultad para conseguir el personal adecuado**

En el inciso anterior se abordó el tema del favoritismo en la contratación de familiares sobre candidatos externos que podrían estar mejor preparados (Catagua et al., 2024). Algunas familias intentan mitigar este problema enviando a sus hijos a estudiar carreras que puedan ser útiles para la empresa; sin embargo, esto no siempre tiene éxito, ya que algunos hijos pueden no mostrar interés en la carrera elegida por sus padres o desarrollar expectativas distintas en otros campos profesionales, aunque los padres valoran la educación universitaria de sus hijos, el tipo de negocio puede requerir habilidades que no siempre están en la familia debido a factores genéticos, culturales o tecnológicos, incluso si los padres intentan fomentar dichas habilidades.

### **1.7. Importancia del clima organizacional dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)**

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEC, 2021) informa que, en casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son PYMES, las cuales generan más de la mitad del empleo y una pequeña fracción del Producto Interno Bruto (PIB). En algunos países, las PYMES constituyen el sector más dinámico de la economía. Además, el sector más relevante dentro de las PYMES es el de la microempresa, que representa entre el 60% y el 90% del total de las empresas (Galicia et al., 2018).

Para maximizar la rentabilidad, es crucial considerar diversos criterios como el número de empleados, el volumen de producción o ventas, y el valor del capital invertido, entre otros aspectos. No obstante, el criterio más comúnmente utilizado para definir a las PYMES es el número de empleados.

#### **1.7.1. Ventajas de las MIPYMES**

Se destacan las siguientes ventajas de las MIPYMES:



- Generación de empleo.
- Producción local.
- Contribución al desarrollo regional.
- Adaptabilidad al tamaño del mercado.
- Relación cercana con empleados.
- Menor necesidad de capital para planeación y organización.
- Producción de artículos a precios competitivos (Galicía et al., 2018).

### **1.7.2. Desventajas de las MIPYMES**

Las PYMES enfrentan varios desafíos:

- Breve duración en el mercado debido a la falta de programas de control y seguimiento.
- El 75% de estas empresas son dirigidas por sus fundadores, y los puestos son heredados a familiares, lo que resulta en sistemas administrativos obsoletos que dificultan la gestión empresarial y la toma de decisiones.
- Ausencia de programas de capacitación y desarrollo de habilidades gerenciales y planificación estratégica, lo que impacta negativamente en su competitividad e inclusión en mercados internacionales.
- Falta de programas que combinen conocimiento, innovación, creatividad y experiencia empresarial (Galicía et al., 2018).

## **1.8. Bases normativas y legales**

Al abordar el estudio del clima organizacional en una empresa, es fundamental considerar varios aspectos clave, entre ellos el marco legal que regula su funcionamiento desde su creación. Es crucial que la entidad comprenda las normativas más relevantes que impactan su gestión, tanto en el ámbito tributario, laboral y en las ordenanzas municipales aplicables. A continuación, se destacan las normativas que deben ser observadas para garantizar el cumplimiento legal.

### **1.8.1. Materia Tributaria**

**Código Tributario:** Este código regula las relaciones jurídicas que se generan entre el sujeto activo, que es el Estado o entidad competente para exigir el pago de tributos, y los contribuyentes o sujetos pasivos (Código Tributario, 2018). Estas normativas se aplican a todos los tributos en los



diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal), y abarcan impuestos, tasas y contribuciones especiales que financian los servicios públicos o actividades del Estado.

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI):** Es la ley que regula los impuestos sobre las rentas generadas por actividades económicas (Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno LORTI, 2018). Su objetivo es asegurar que los ingresos percibidos por las empresas y personas estén correctamente gravados y cumplan con las obligaciones fiscales.

**Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios:** Establece las directrices para el uso adecuado de los documentos fiscales que sustentan las transacciones económicas (Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios, 2017). Es fundamental para asegurar la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

### *1.8.2. Materia Laboral*

**Código de Trabajo:** Incluye las reformas y normativas que protegen los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores (Ministerio de Trabajo, 2020). Este código es esencial para garantizar que las relaciones laborales se desarrollen de manera justa y conforme a la ley

**Ley de Seguridad Social:** Asegura el derecho de los trabajadores a acceder a prestaciones básicas que cubran sus necesidades esenciales. Establece las obligaciones del empleador en cuanto a la afiliación de sus empleados al sistema de seguridad social, bajo principios como la universalidad y la equidad (Ley de Seguridad Social, 2018).

**Reglamento para el Pago y Legalización de las Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneraciones y del 15% de las Utilidades Líquidas:** Establece el procedimiento para calcular y pagar estas remuneraciones adicionales a los trabajadores, incluyendo sanciones por incumplimiento. Es una obligación que refuerza los derechos laborales y promueve la equidad en la distribución de las ganancias de la empresa (Ministerio de Trabajo, 2020).

### *1.8.3. Ordenanzas Municipales*

**Pago de Patentes Municipales:** Es un tributo anual obligatorio para todas las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas en un cantón o distrito metropolitano. Este impuesto permite que las empresas operen dentro de los límites legales establecidos por las municipalidades (Registro del pago del impuesto de la Patente Municipal, 2020).



**Permiso de Funcionamiento:** Este permiso es otorgado por la ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) a los establecimientos que cumplen con las normativas de control sanitario vigentes. La obtención de este permiso asegura que las instalaciones donde se desarrollan actividades comerciales o industriales cumplen con los requisitos de salubridad, garantizando la seguridad de los consumidores y el cumplimiento legal (ARCSA, 2020).

**Pago del Impuesto a los Bomberos:** Este impuesto está relacionado con las actividades comerciales de la entidad y su cumplimiento con las normativas de seguridad contra incendios. Incluye una inspección que verifica que los locales comerciales cumplan con los estándares de seguridad necesarios, y es un requisito previo para obtener permisos de funcionamiento en determinadas jurisdicciones (Díaz, 2019).

En conjunto, estas normativas no solo garantizan el cumplimiento legal de la empresa en términos de sus obligaciones fiscales, laborales y administrativas, sino que también contribuyen a mantener un entorno organizacional adecuado. Cumplir con estas regulaciones es esencial para construir un clima organizacional saludable, donde tanto la administración como los empleados puedan operar bajo un marco claro y justo, favoreciendo la estabilidad y el crecimiento de la entidad.

### 1.9. Instrumentos de medición del clima organizacional

Existen diversos cuestionarios propuestos para medir el clima organizacional, entre los que destacan por sus aportaciones teóricas los de: Bower Taylor (1972), Scheider y Barlett (1968), Litwin y Stringer (1968), Brunet (2011), Moos (1974).

En la siguiente tabla se pueden observar estos autores con sus respectivas dimensiones:

**Tabla 1.**

#### *Herramientas para la medición de diagnóstico del clima organizacional*

Nombre	Año	Autor	N.º de Dimensiones	Dimensiones
<b>Cuestionario de Bower Taylor</b>	(1972)	Bower y Taylor	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura a cambios tecnológicos</li><li>• Recursos Humanos</li><li>• Comunicación</li><li>• Toma de decisiones</li></ul>
<b>Herramienta Schneider y Barlett</b>	(1968)	Schneider y Barlett	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• El apoyo Patronal</li><li>• La estructura</li><li>• Implicación con nuevos empleados</li><li>• Conflictos</li><li>• Autonomía de los empleados</li></ul>

<b>Cuestionario por Litwin y Stringer</b>	(1968)	Litwin y Stringer	9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Recompensa</li><li>• Desafío</li><li>• Relaciones</li><li>• Cooperación</li><li>• Estándares</li><li>• Conflicto</li><li>• Identidad</li></ul>
<b>Cuestionario de Luc Brunet</b>	(2011)	Luc Brunet	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía individual</li><li>• Grado de estructura que impone el puesto</li><li>• Tipo de recompensa</li><li>• Consideración, agradecimiento y apoyo</li></ul>
<b>Cuestionario de Moos</b>	1974	Moos	10	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicación</li><li>• Cohesión</li><li>• Apoyo</li><li>• Autonomía</li><li>• Tarea</li><li>• Presión</li><li>• Claridad</li><li>• Control</li><li>• Innovación</li><li>• Confort</li></ul>

*Nota.* Elaborado por las autoras. Fuente adaptado de, (Fárez & Valencia, 2020), (Diaz, 2019), (Bower Taylor, 1972), (Schneider & Barlett, 1968), (Litwin & Stringer, 1968), (Moos,1974), (Brunet,2011).

Como se puede observar en la Tabla 1, cada uno de los autores mencionados ha realizado importantes aportaciones al conocimiento y mejora del clima organizacional a lo largo del tiempo. Bower y Taylor (1972) contribuyeron con el diseño de un cuestionario fundamentado en las cinco dimensiones de la Universidad de Michigan, destacando la relevancia de la tecnología en las organizaciones actuales. Estas dimensiones incluyen: apertura a cambios tecnológicos, que evalúa la disposición de la gerencia para adoptar nuevas tecnologías que beneficien a los empleados; recursos humanos, que examina la consideración de los superiores hacia el bienestar de los empleados; comunicación, que analiza la efectividad de los canales de comunicación internos; motivación, que investiga los factores que influyen en la motivación laboral; y toma de decisiones, que evalúa la capacidad para tomar decisiones basadas en la información disponible. Este cuestionario fue diseñado para comprender mejor las percepciones y condiciones del clima



organizacional, integrando la dimensión tecnológica como un elemento central (Fárez & Valencia, 2020).

En 1968, Benjamín Schneider y Bartlett desarrollaron un cuestionario específico para evaluar el clima organizacional en empresas de servicios, como las compañías de seguros. Este cuestionario abarcaba varias dimensiones: apoyo patronal, que refleja el interés de los superiores por sus colaboradores; estructura, que el conocimiento de los empleados sobre las políticas de la empresa; implicación con los nuevos empleados, que considera los procesos de selección, capacitación y evaluación; conflicto, que analiza la presencia de empleados que no cumplen con los lineamientos de la empresa; autonomía de los empleados, que evalúa su capacidad para tomar decisiones; y grado de satisfacción general, que mide la percepción de los empleados sobre sus funciones. Schneider y Bartlett diseñaron este cuestionario para medir aspectos clave del clima organizacional en empresas de servicios, facilitando una mejor comprensión de las dinámicas internas y las percepciones de los empleados (Fárez & Valencia, 2020).

El cuestionario propuesto por Luc Brunet (2011) se basa en dos factores principales: la evaluación del clima laboral y los efectos que este tiene en el personal de la empresa. El primer factor, la autonomía individual, evalúa la capacidad del empleado para asumir las consecuencias de sus acciones. El segundo factor considera el grado de estructura que el puesto impone, es decir, la claridad sobre los métodos y políticas en el trabajo. También se examina el tipo de recompensa, que incluye los factores económicos que motivan al empleado, y la consideración, agradecimiento y apoyo, que se refiere a la demostración de afecto y respaldo que el empleado percibe de sus superiores (Fárez & Valencia, 2020).

En 1974, Moos contribuyó con un cuestionario para medir el clima organizacional de manera objetiva. Su objetivo era crear una herramienta versátil y completa que permitiera a las organizaciones evaluar objetivamente su clima interno, facilitando la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de estrategias para promover un ambiente laboral positivo y eficiente (Moos, 1974).

En la presente investigación, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional. Este instrumento de medición se fundamenta en la teoría de los autores mencionados anteriormente, quienes proponen la existencia de nueve dimensiones que permiten caracterizar el clima organizacional presente en una empresa específica (Díaz, 2019).



### 1.10. Cuestionario de Litwin y Stringer

El cuestionario de Litwin y Stringer se originó de un estudio experimental diseñado para investigar las hipótesis sobre cómo el estilo de liderazgo y el clima organizacional influyen en la motivación y el comportamiento de los miembros de una organización. Este enfoque es primordial puesto que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no solo se debe a factores organizacionales, sino también a las percepciones individuales sobre estos factores (Tello & Shigüe, 2021). Litwin y Stringer identifican nueve dimensiones que explican el clima dentro de una empresa específica: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. El cuestionario fue desarrollado y evaluado en 1968, con revisiones posteriores en 2001, constando de 53 ítems distribuidos en estas nueve dimensiones y utilizando una escala tipo Likert (Litwin & Stringer, 1968).

La estructura, se refiere a la rigidez o flexibilidad de las condiciones laborales establecidas por una organización. Estos principios estructurales determinan la percepción que los empleados tienen de la empresa y contribuyen al clima organizacional específico. Incluyen reglas, procesos, procedimientos y otros factores que afectan las actividades diarias de los trabajadores, evaluando el equilibrio entre la burocracia y un entorno laboral más libre e informal (Tello & Shigüe, 2021)

La segunda dimensión es la responsabilidad, que se basa en la libertad con responsabilidad, el involucramiento y el compromiso tanto individual como organizacional. Estos elementos son los pilares de esta dimensión y de las organizaciones que se caracterizan por ser interactivas y autónomas (Díaz, 2019).

La recompensa, por su parte juega un papel crucial en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Las compensaciones monetarias son importantes, pero no lo son todo; la valoración del trabajo bien hecho y los estímulos asociados también son esenciales en esta dimensión (Gaviria & López, 2019).

El desafío es un factor crucial para considerar en relación con el control que los trabajadores ejercen sobre su propio trabajo, permitiéndoles gestionar el proceso de producción y las incertidumbres asociadas. La percepción de tener control sobre el trabajo puede mejorar significativamente el bienestar y la productividad de los empleados, como destacan estudios recientes (López, 2021).

Medir de manera precisa el estado de las relaciones laborales es esencial para definir el clima organizacional. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los



miembros de la organización. Este enfoque no solo mejora el bienestar psicológico y físico de los empleados, sino que también promueve un mejor desempeño laboral, coordinación y detección de errores dentro de la empresa (Boyatzis & Rochford, 2020).

La sexta dimensión, la cooperación, se refiere al espíritu de colaboración entre jefes, directivos y otros colaboradores dentro de una empresa. Esta dimensión destaca cómo los directivos experimentan las normas orientadas a un alto rendimiento, estableciendo expectativas claras en cuanto a la producción de bienes y servicios. Estudios recientes indican que un clima de cooperación no solo fomenta la interacción social y el fortalecimiento de vínculos entre empleados, sino que también influye positivamente en el desempeño organizacional al promover prácticas de alto rendimiento y una cultura colaborativa (Seung & Jooyeon, 2020).

La gestión de los conflictos en una organización está vinculada al grado de aceptación de las opiniones discrepantes y a la percepción sobre la eficacia de las medidas preventivas de conflictos. La forma en que se manejan las diferencias de opinión y se implementan estrategias de prevención influye significativamente en el clima organizacional y en la cohesión del equipo (Diaz, 2019).

La identidad se destaca como una dimensión importante del clima organizacional, entendida como la alineación entre objetivos personales con los de la empresa. Esta sincronía proporciona gratificación a los empleados, generando armonía individual que se refleja positivamente en el clima organizacional. Esta dimensión es clave para entender cómo la identificación de los empleados con la organización puede influir en su comportamiento y compromiso (Neill et al., 2019).

En síntesis, el marco teórico sobre el clima organizacional resalta la relevancia de varios factores clave, tales como la comunicación efectiva, el liderazgo competente y las políticas de recompensa equitativas, elementos que no solo configuran el ambiente laboral, sino que impactan directamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Diversos autores han analizado estos aspectos, aportando reflexiones y críticas que enriquecen el entendimiento de su importancia en el contexto empresarial.

Por ejemplo, (Sumba et al., 2022) enfatizan que la comunicación organizacional no solo debe ser clara y transparente, sino también bidireccional, para fomentar un diálogo constructivo entre empleados y líderes. Según su estudio, una comunicación deficiente puede generar confusión y desmotivación, afectando negativamente el clima organizacional. León et al. (2018), por su parte,





plantean que el liderazgo eficaz debe ser transformacional, es decir, capaz de inspirar y guiar a los empleados hacia el logro de metas compartidas, mientras se cultiva un ambiente de confianza y respeto. Este tipo de liderazgo se asocia con un clima organizacional positivo y mayores niveles de satisfacción laboral.

En concordancia con estas ideas, (Guachichullca, 2020), señala que las políticas de recompensa deben ser justas y alineadas con los esfuerzos de los empleados, argumentando que la percepción de inequidad en las recompensas puede generar frustración y descontento, lo que afecta el ambiente laboral y, por ende, el rendimiento. Neira y Adela (2021), amplían esta visión, afirmando que una gestión estratégica de las recompensas, que incluya tanto incentivos monetarios como no monetarios, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

(Daza et al., 2021), realizan un análisis crítico sobre cómo el clima organizacional puede actuar como un indicador del estado emocional y psicológico de los empleados, sugiriendo que un ambiente laboral tóxico podría derivar en altas tasas de rotación y absentismo. Este argumento se refuerza con las conclusiones de (Ortega, 2021), quien subraya que el clima organizacional no solo impacta a nivel individual, sino también en el desempeño colectivo de la organización, afectando tanto su productividad como su competitividad en el mercado.

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la comprensión profunda y la gestión efectiva del clima organizacional emergen como pilares fundamentales para impulsar el éxito de las organizaciones a largo plazo. A partir de estos análisis, es evidente que la gestión del clima organizacional no puede ser abordada de manera superficial, sino que requiere de una atención constante y un enfoque crítico que considere las interacciones complejas entre los diversos elementos que lo configuran. Así, la construcción de un ambiente organizacional saludable se convierte en una estrategia clave para garantizar el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa de la organización.



## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo el estudio, abordando el tipo de investigación aplicado, el enfoque utilizado, el alcance y diseño de la investigación, así como la población y muestra seleccionada para analizar las variables. También se detallan los métodos y técnicas utilizados para la recopilación de información, y finalmente, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado.

### 2.1. Enfoque de la Investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo para su desarrollo. La investigación cuantitativa se define como aquella que se enfoca en fenómenos medibles y utiliza técnicas estadísticas para describir, explicar, predecir y controlar causas, se centra en la medición y cuantificación rigurosa en la recopilación, procesamiento y análisis de datos, aplicando el método hipotético-deductivo (Flores & Anselmo, 2019).

Los datos recolectados por la encuesta se analizarán con técnicas estadísticas para identificar patrones y tendencias en la percepción de los empleados. Este enfoque ayudará a identificar las áreas de mejora y los resultados además permitirán la toma de decisiones y la implementación de cambios organizacionales efectivos.

### 2.2. Alcance de la Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva por la naturaleza particular del tema abordado. Los estudios descriptivos, se centran en observar, describir y fundamentar varios aspectos del fenómeno sin manipulación de variables ni búsqueda de relaciones (Ramos, 2020). Aunque estos estudios pueden permitir cierta capacidad predictiva, esta es limitada sin una base teórica sólida y antecedentes claros que muestren el contexto del fenómeno (Ochoa & Yunkor, 2019).

El estudio se enfocará en la recopilación de datos que permitan comprender elementos como la satisfacción de los empleados, el nivel de comunicación, el liderazgo, y la motivación. El objetivo es obtener una imagen detallada y objetiva del clima laboral en la organización, identificando tendencias, puntos fuertes y áreas de mejora.

### 2.3. Declaración y Justificación del Diseño de Investigación

Esta investigación es no experimental de tipo transversal causal por que se caracteriza por la imposibilidad de manipular variables o asignar aleatoriamente sujetos o condiciones (Gonzales & Covinos, 2021). En este tipo de estudio, no se aplican condiciones o estímulos controlados a los

participantes. En su lugar, los sujetos son observados en su entorno natural, reflejando su realidad cotidiana.

En este tipo de estudio, las variables independientes han ocurrido previamente y no pueden ser manipuladas, el investigador carece de control directo sobre estas variables y no puede influir en ellas dado que ya han ocurrido, junto con sus efectos (Gonzales & Covinos, 2021).

Se centrará en analizar el clima organizacional sin intervenir ni manipular deliberadamente la variable. El estudio observará y describirá situaciones y fenómenos existentes dentro del ambiente laboral, sin aplicar estímulos controlados por parte del investigador. Se recopilará información de manera objetiva sobre las características del clima laboral utilizando métodos como encuestas. Este enfoque permitirá obtener una visión detallada y natural del clima organizacional y mejora del ambiente laboral sin intervenir directamente en él.

#### **2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.**

**Método analítico- sintético:** este método se utiliza porque permite asignar valores a la información recopilada, lo que significa que los datos se representan en valores absolutos. Al emplear este método, las cifras proporcionan valores relativos que gestionan la información obtenida (Burbano, 2023).

Este enfoque consiste en examinar los hechos al descomponer el objeto de estudio en sus componentes individuales para un análisis detallado, seguido por la integración de estas partes para un estudio global y completo del fenómeno (Arias, 2021).

Al utilizar este análisis, se examinan y estudian aspectos específicos del clima organizacional, como el liderazgo, la motivación y la satisfacción de los empleados. Esto permite entender en detalle cada elemento que contribuye al clima laboral. Posteriormente, mediante la síntesis, se integran estos aspectos para obtener una visión global del clima organizacional en su conjunto.

#### **2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada**

##### **2.5.1. Variable (Clima Organizacional)**

Una herramienta de diagnóstico de clima laboral se emplea para comprender la situación del ambiente de trabajo de una organización, identificando aspectos positivos y negativos. Esto ayuda a la alta gerencia a tomar medidas para mejorar las condiciones laborales.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, es fundamental contar con herramientas que permitan identificar los factores que influyen en el comportamiento de los

colaboradores dentro de la organización. En Latinoamérica, la técnica cuantitativa más utilizada para este propósito es el cuestionario (Tello & Veloz, 2021).

### 2.5.2. Dimensiones

En el presente trabajo, las dimensiones a estudiar son las siguientes: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

Para una mejor explicación, se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Clima Organizacional	Estructura	Normatividad dentro de la empresa.	Cuestionario (Escala de Likert)
		Grado de formalidad organizacional.	
		Cumplimiento de obligaciones.	
	Responsabilidad	Nivel de regulaciones definidas.	
		Autoadministración.	
		Compromiso con el trabajo.	
	Recompensa	Iniciativa personal.	
		Estímulo por un trabajo bien hecho.	
	Desafío	Reforzamiento positivo	
		Retos en el trabajo.	
	Relaciones	Satisfacción por las relaciones Interpersonales.	
		Cooperación	
	Cooperación mutua		
Estándares	Rendimiento en el trabajo		
Conflicto	Acuerdo participativo.		
Identidad	Consecución de objetivos Personales.		
	Vocación por el trabajo.		

*Nota.* Basado en la Teoría de Litwin & Stringer (1968)

### 2.5.3. Instrumento (Cuestionario)

Para evaluar el clima organizacional en la empresa Hipermarket Su Kasa, se empleará un cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968), según lo identificado por (Díaz, 2019), bajo la medición de la escala de Likert. El cuestionario se diseñó con metodologías previamente

validadas, la cual se aplicó a los 12 colaboradores de dicha empresa que permitirá indagar más a fondo aspectos particulares del clima organizacional.

## 2.6. Población

El objeto de estudio comprende los empleados “Hipermarket Su Kasa”, que consta de un total de 12 personas, al ser una población pequeña se tomara toda la información, por lo cual la investigación es de tipo censal.

**Tabla 3.**

*Población y muestra*

Cargos	Trabajadores
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	1
Jefe de Bodegas	1
Ayudante de Bodega	2
Jefe de Ventas	1
Ayudante de Ventas	2
Personal Operativo	3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

*Nota.* Elaborado por las autoras.

## 2.7. Muestra

Una vez identificada la población empleada en la empresa "Hipermarket Su Kasa", compuesta por 12 personas, se aplicarán cuestionarios a todos los individuos debido al tamaño reducido de la población. Por lo tanto, se trabajará con la totalidad de esta y no se utilizará ningún método de muestreo.

## 2.8. Presentación de los resultados del Estudio diagnóstico

### 2.8.1. Análisis del cuestionario

Para iniciar el análisis de datos en el estudio del clima organizacional de la empresa familiar Hipermarket Su Kasa, se ha decidido utilizar un cuestionario aplicado a los colaboradores de la

organización. Los instrumentos proporcionaron información detallada y personal sobre la percepción del ambiente laboral.

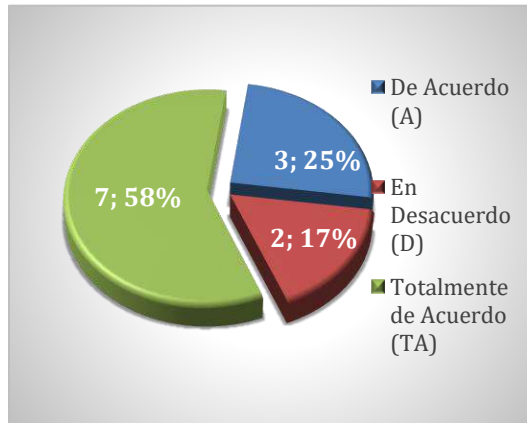
Los datos recolectados se registraron en el programa Javomi, para calcular el índice de concordancia y validez de contenido, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 4.**

Análisis de la encuesta

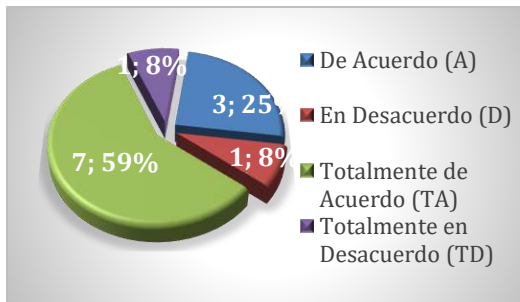
Dimensión	Indicador	Grafica	Descripción de los resultados
Estructura	Conozco con claridad la estructura organizativa completa del “Hypermarket Su Casa”.		El (83.3%) no se siente completamente informado sobre la estructura organizativa del hipermercado, con una significativa proporción expresando (En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo). Y solo el (16.7%) conoce con claridad la estructura organizativa.
	En esta empresa no existen excesivos formalismos (papeleos) para realizar mi trabajo.		Se observa que la mayoría de los encuestados (83.4%) tienen una opinión positiva sobre la cantidad de formalismos en la empresa (De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo), mientras que una minoría (16.6%) tiene una opinión negativa (En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo).
	Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna.		la mayoría de los encuestados (83.3%) están totalmente de acuerdo en que comprenden sus obligaciones laborales y las cumplen a tiempo. Un pequeño porcentaje (8.3%) está parcialmente de acuerdo, y otro (8.3%) está en total desacuerdo con la afirmación sobre el entendimiento y el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.



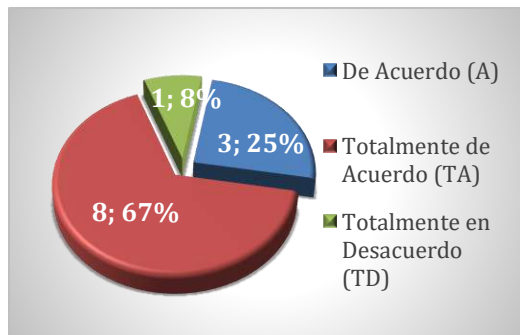
los datos indican que la mayoría de los encuestados (58.3%) están totalmente de acuerdo en que las reglas y trámites facilitan la consideración de nuevas ideas. Un porcentaje menor (25.0%) está de acuerdo, pero no totalmente, mientras que una minoría (16.6%) expresó estar en desacuerdo con esta afirmación.

Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe.



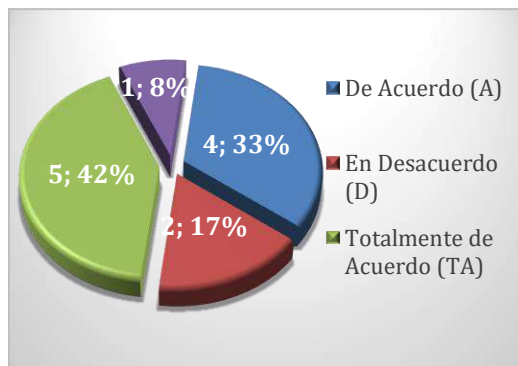
La mayoría (58.3%) está totalmente de acuerdo en que hacen bien su trabajo y no necesitan verificarlo. Un (25.0%) está de acuerdo pero con algunas dudas, mientras que un pequeño porcentaje (16.6%) muestra algún nivel de desacuerdo con esta afirmación, indicando variabilidad en la confianza en su desempeño dentro del equipo.

Me siento comprometido con mi trabajo.



Se puede observar que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con su trabajo. Un 66.7% está totalmente de acuerdo y un 25.0% está de acuerdo con esta afirmación, mientras que solo un 8.3% está en total desacuerdo.

En "Hipermarket Su Kasa" recibo más premios que castigos.

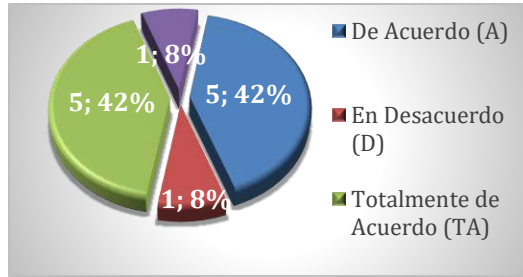


La mayoría de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que en "Hipermarket Su Kasa" reciben más premios que castigos, con un total combinado del 75% de respuestas positivas (A y TA), frente al 25% de respuestas negativas (D y TD).

Responsabilidad

**Recompensa**

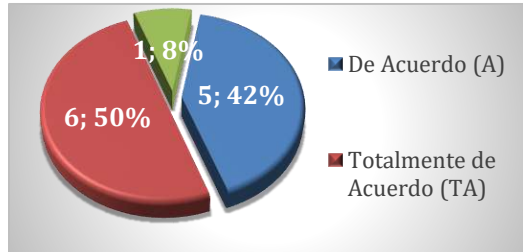
En "Hipermarket Su Kasa" recibo estímulos por el trabajo bien hecho.



La tabla muestra la percepción de los empleados en "Hipermarket Su Kasa" sobre la recepción de estímulos por el trabajo bien hecho. La mayoría (83.4%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en recibir estos estímulos, mientras que una minoría (16.6%) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

**Desafío**

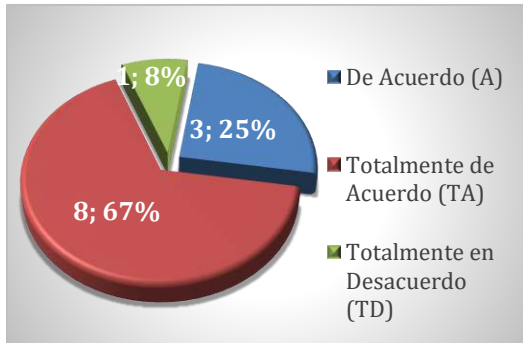
En "Hipermarket Su Kasa" todos los días asumo desafíos para alcanzar las metas propuestas



la mayoría de los empleados (91.7% entre "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo") están positivamente alineados con los desafíos diarios que enfrentan para alcanzar las metas establecidas, mientras que una minoría (8.3%) está en desacuerdo con estos desafíos.

**Relación**

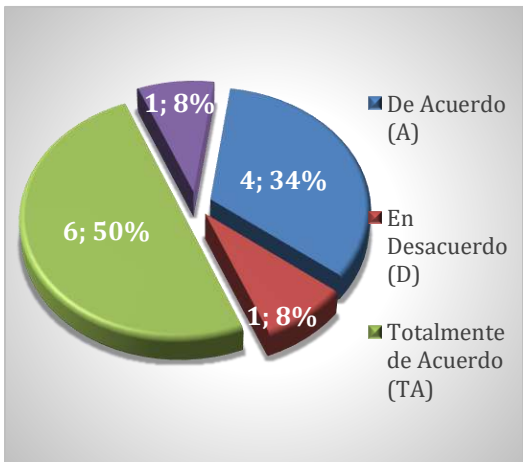
Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta empresa



la mayoría de los encuestados (66.7%) están totalmente de acuerdo con la afirmación sobre la satisfacción con las relaciones humanas en la empresa, mientras que una cuarta parte (25.0%) está de acuerdo y una pequeña minoría (8.3%) está totalmente en desacuerdo.

**Cooperación**

Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización.



La mayoría de los empleados (83.3%) se siente comprendida por sus jefes y superiores (sumando las categorías de "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo"). Por otro lado, un 16.6% de los empleados no se sienten comprendidos (sumando las categorías de "En Desacuerdo" y "Totalmente en Desacuerdo"). Esto indica que, aunque la percepción general es positiva, todavía hay una pequeña proporción de empleados que siente falta de comprensión por parte de sus superiores.

Considero que en la empresa se practica la cooperación mutua entre compañeros

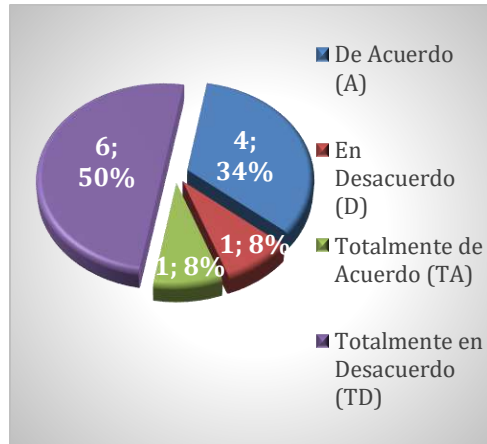
Un 41.7% de los empleados está "Totalmente de Acuerdo" y un 33.3% está "De Acuerdo", sumando un 75% que considera que existe cooperación mutua. Por otro lado, un 16.7% está "En

		<p>Desacuerdo" y un 8.3% está "Totalmente en Desacuerdo", representando un 25% que no percibe esa cooperación. En general, la mayoría de los empleados tiene una percepción positiva sobre la cooperación mutua entre compañeros.</p>
<p><b>Estándares</b></p> <p>Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento</p>		<p>La mayoría de los encuestados (91.7%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que tienen claro lo que se espera de su trabajo en cuanto al nivel de rendimiento. Solo un pequeño porcentaje (8.3%) está en total desacuerdo.</p>
<p><b>Conflicto</b></p> <p>Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente</p>		<p>La mayoría de los encuestados (58.3%) están totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Un 16.7% de los participantes están de acuerdo y otro 16.7% están totalmente de acuerdo. Solo un 8.3% de los encuestados están en desacuerdo.</p>



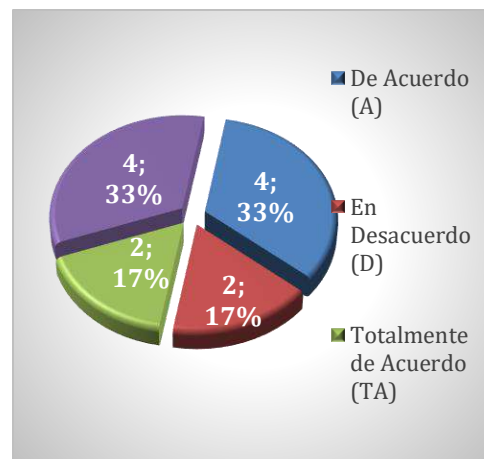
Identidad

Considero que “Hipermarket Su Kasa” satisface mis objetivos personales.



La mayoría (50.0%) está totalmente en desacuerdo, mientras que el 33.3% está de acuerdo, el 8.3% en desacuerdo y otro 8.3% totalmente de acuerdo con la afirmación evaluada.

Lo que hago en “Hipermarket Su Kasa” es mi vocación.



Un 33.3% está de acuerdo, otro 33.3% está totalmente en desacuerdo, y un 33.3% tiene opiniones mixtas. Esto muestra una división equitativa en la percepción de la satisfacción y la vocación laboral entre los encuestados.

Nota. Elaborado por las autoras

## 2.8.2. Interpretación de los resultados

### 2.8.2.1. Dimensión Estructura

Los resultados indican que la mayoría de los empleados no están familiarizados con los reglamentos, procedimientos y niveles jerárquicos de la empresa, lo que causa malestar laboral, desorden y problemas de comunicación. Los empleados perciben una falta de información adecuada para realizar sus tareas y se enfocan más en sus intereses personales que en el éxito colectivo. Estudios recientes, como el de (Klein & Polin, 2020), señalan que la falta de claridad en roles y responsabilidades reduce la eficiencia y genera conflictos, recomendando programas de inducción efectivos. Destacan que la claridad en procesos y capacidad de respuesta son claves para mejorar el desempeño y la satisfacción, sugiriendo revisiones periódicas de procedimientos y

capacitación continua para asegurar una mejora continua en la eficiencia organizacional (Frögéli et al., 2023).

#### **2.8.2.2. Dimensión Responsabilidad**

Los resultados indican que los colaboradores entienden claramente sus responsabilidades y sus tareas están bien definidas. Sin embargo, hay una percepción de individualismo, ya que los empleados tienden a buscar beneficios personales. Esto resalta la necesidad de fomentar una actitud proactiva y de incentivar la excelencia sin supervisión constante. Muchos trabajadores no sienten un compromiso claro con la organización, a menudo debido a la naturaleza temporal de sus roles, lo que los lleva a considerar otras oportunidades. Mantener buenas relaciones laborales es beneficioso, ya que reduce el estrés, mejora la comunicación y promueve el desarrollo profesional. Estudios recientes, como el de Bolívar et al. (2020), respaldan la importancia de programas de inducción efectivos y recomiendan revisar y actualizar regularmente los procedimientos y capacitar a los trabajadores para mejorar la eficiencia y el compromiso organizacional.

#### **2.8.2.3. Dimensión Recompensa**

En esta dimensión, se ha observado que los trabajadores valoran los estímulos y el reconocimiento por un trabajo bien hecho, alineándose con la importancia del reconocimiento no monetario para el compromiso y la satisfacción laboral. Aunque prevalecen los premios sobre los castigos, algunos empleados perciben un equilibrio entre ambos. No obstante, muchos consideran que los reconocimientos no alcanzan sus expectativas, resultando en una satisfacción parcial. Es fundamental promover estrategias de aprendizaje significativo centradas en el refuerzo positivo. Investigaciones recientes indican que el reconocimiento por logros tiene un mayor impacto en la motivación y compromiso que las sanciones punitivas. En un contexto donde los gerentes tienen menos influencia directa, las recompensas y el reconocimiento son cruciales para fomentar un rendimiento óptimo, debiendo ser ajustados a las necesidades individuales y otorgados de manera oportuna y específica (Padovan, 2020). Además, los empleados valoran la equidad en la distribución de recompensas y comparan los sistemas de reconocimiento con los de otras organizaciones, lo que subraya la necesidad de diseñar sistemas justos y personalizados.

#### **2.8.2.4. Dimensión Desafío**

Esta dimensión se centra en el desafío del control que los trabajadores ejercen sobre el proceso de producción, dada su comprensión profunda de los procesos que influye directamente en la



productividad. Aunque dispuestos a asumir riesgos para alcanzar metas, muchos empleados se sienten subvalorados por la falta de reconocimiento de sus actitudes proactivas para mejorar los procesos. Fomentar la innovación, creatividad y adaptabilidad es esencial para preparar a los empleados para ser competitivos en un entorno cambiante y mejorar sus oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Desde 2019, se ha destacado la importancia de la innovación, creatividad, emprendimiento y colaboración en cualquier entorno, subrayando la necesidad de empleados con habilidades técnicas y talentos diferenciadores como la creatividad y agilidad (Yépez-Mora et al., 2019).

#### ***2.8.2.5. Dimensión Relación***

Se han identificado deficiencias en las relaciones entre colaboradores y líderes dentro de la organización, afectando las actividades y el rendimiento laboral. La comunicación es crucial, y la falta de elementos motivacionales impacta negativamente en el desempeño. La gestión deficiente y la falta de claridad en las responsabilidades pueden generar problemas internos y conflictos. Es esencial proporcionar espacios físicos y virtuales adecuados para fomentar relaciones laborales óptimas, promoviendo una comunicación asertiva y una actitud proactiva. Las diferencias individuales, como las de personalidad y valores, también pueden generar conflictos, para mitigarlos, es fundamental fomentar la tolerancia hacia la diversidad de valores entre los empleados (Hernández, 2024).

#### ***2.8.2.6. Dimensión Cooperación***

Los resultados indican que el apoyo organizacional es inadecuado debido a la variabilidad en los niveles de compromiso, que a menudo se percibe más como una obligación que una elección voluntaria, afectando negativamente la eficacia en el logro de objetivos. En culturas organizacionales individualistas, la competencia por recursos puede generar maniobras políticas y reducir la eficacia general. Es crucial fomentar el apoyo mutuo entre empleados y líderes para mejorar la satisfacción, motivación y compromiso laboral, generando un clima organizacional positivo (Chiavenato, 2019). El trabajo en equipo ofrece numerosos beneficios y requiere de herramientas y entornos adecuados para promover la cohesión y cooperación. Los líderes deben manejar discordias y fijar objetivos claros para enfocar los esfuerzos del equipo (Gevert, 2024). Estudios revelan que solo el 15% de los empleados están comprometidos, subrayando la



importancia del apoyo organizacional y la motivación intrínseca para mejorar el rendimiento y fomentar un clima positivo (Moreno, 2020).

#### **2.8.2.7. Dimensión Estándares**

Los resultados indican que pocos colaboradores siguen los estándares en la empresa debido a una percepción inadecuada y a exigencias medias en el cumplimiento de las labores. Los empleados perciben los parámetros establecidos por la empresa como ineficaces, ya que las exigencias no son razonables ni tomadas en serio, lo que dificulta la distinción entre justicia y equidad. Esta situación impide mejorar la convivencia y deteriora la vida laboral debido a la falta de cumplimiento de los estándares. La tendencia a comportarse de una determinada manera está vinculada a la expectativa y a la atracción que ese resultado tiene para la persona dentro de una organización. Este concepto destaca la importancia de que los trabajadores comprendan claramente las expectativas sobre su desempeño en relación con la normativa de la empresa (Ruiz et al., 2019).

Las empresas deben comunicar asertivamente sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, asegurando que la información fluya eficientemente a lo largo de toda la organización. Esto es esencial para lograr altos niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar un clima organizacional positivo y constructivo. Para ello, es fundamental que las reglas y los estándares sean claros y bien definidos, de modo que todos los empleados se sientan involucrados y alineados con los objetivos de la empresa (Díaz & Colmenares, 2019).

Algunos estudios han respaldado estas afirmaciones. Por ejemplo, un informe de Zendesk (2024), destacó la importancia de una comunicación clara y la definición de estándares para mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados. Se encontró que los empleados que comprenden claramente sus roles y las expectativas tienden a mostrar un mayor nivel de compromiso, la claridad en las normas y expectativas es esencial para fomentar un entorno de trabajo productivo y equitativo, mejorando así la vida laboral de los colaboradores y la efectividad de la organización (García, 2020).

#### **2.8.2.8. Dimensión Conflicto**

Los resultados indican que el conflicto se generaliza debido a las opiniones divergentes de los trabajadores y la falta de atención por parte de la gerencia a los problemas y discrepancias. Los conflictos en la empresa generan malestar en todas las áreas, desde las opiniones hasta la realización de cada tarea, y requieren acciones inmediatas para no afectar la productividad, al igual

la empresa, no reacciona ni interviene adecuadamente ante los conflictos laborales, lo que no solo afecta a los trabajadores involucrados, sino que también puede deteriorar significativamente el ambiente laboral.

Es esencial que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar tanto los conflictos funcionales como los disfuncionales, a través de un proceso de negociación integrativo orientado a alcanzar acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas. Para lograr esto, es crucial fomentar altos niveles de compromiso dentro de la organización, tanto entre los trabajadores como con sus superiores y la empresa en general, para buscar soluciones aceptadas por todas las partes en conflicto (Zendesk, 2024).

Los cambios en el entorno empresarial y social también influyen en la aparición de conflictos. Las diferencias pueden surgir de modos de vida, hábitos, experiencias, costumbres, personalidades, niveles socioeconómicos, entre otros. Los conflictos cognitivos y afectivos, según investigaciones recientes, se originan por diferencias de opinión sobre problemas específicos y por reacciones emocionales cuando los desacuerdos se vuelven personales (Díaz & Colmenares, 2019).

Un aspecto negativo de estos resultados es que algunos trabajadores no confían en resolver los conflictos internos y dependen de un superior para llegar a un acuerdo o tomar decisiones. Es crucial que las empresas comprendan la necesidad de que sus empleados asuman un rol proactivo en la gestión de conflictos, enfrentando de manera activa y constructiva los conflictos funcionales y disfuncionales para promover el crecimiento de la organización (Yépez-Mora et al., 2019).

#### ***2.8.2.9. Dimensión Identidad***

Los resultados muestran que la identidad de los empleados con la organización varía según su sentimiento de pertenencia y compromiso con los objetivos empresariales. Algunos no se sienten identificados debido a la falta de conocimiento sobre la estructura y responsabilidades internas, un problema no anticipado por la gerencia, la identidad es subjetiva y se construye a través de la interacción social, y está vinculada al sentido de pertenencia a grupos socioculturales (Dueñas, 2022). Los empleados buscan alcanzar objetivos personales en organizaciones que ofrezcan una trayectoria alineada con sus habilidades y actitudes. La identidad se convierte en una necesidad afectiva, influenciada por los recursos proporcionados por la administración para fomentar la pertenencia (García, 2020).

La identificación con el trabajo se da cuando este refleja la autoimagen del empleado y se relaciona con la autoestima y rendimiento, destaca que empleados con un fuerte sentido de pertenencia y alineación con los objetivos empresariales muestran mayor compromiso y desempeño, subrayando la importancia de la claridad en la estructura organizacional y la comunicación de responsabilidades para fortalecer la identidad y el compromiso, mejorando el clima laboral y la efectividad organizacional (Gracia et al., 2019).

### 2.8.3 Análisis de Fortalezas y Debilidades del clima organizacional de Hipermarket Su Kasa

El diagnóstico del clima organizacional llevado a cabo en la empresa Hipermarket Su Kasa ha revelado una serie de fortalezas y debilidades en diversas dimensiones clave del entorno laboral. A continuación, se presenta un resumen detallado de los hallazgos identificados:

**Tabla 5**

Análisis de Fortalezas y Debilidades del clima organizacional de Hipermarket Su Kasa

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
<b>Estructura</b>	- Alta comprensión y cumplimiento de obligaciones laborales.	- Desconocimiento de la estructura organizativa por parte de una parte significativa de los empleados.
	- Facilidad para la consideración de nuevas ideas.	- Percepción de excesivos formalismos en algunos procesos de trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	- Alta autonomía en el trabajo. - Fuerte compromiso con el trabajo.	
<b>Recompensa</b>	- Buen sistema de reconocimiento de estímulos por el trabajo bien hecho.	- Percepción de insuficientes recompensas por parte de algunos empleados.
<b>Desafío</b>	- Los empleados enfrentan desafíos diarios que fomentan el crecimiento personal y profesional.	
<b>Relaciones</b>	- Buenas relaciones humanas en la empresa.	
<b>Cooperación</b>	- Fuerte sentido de cooperación entre compañeros.	- Necesidad de mejorar la percepción y fomento de la cooperación mutua.
<b>Estándares</b>	- Claridad en las expectativas de rendimiento.	
<b>Conflicto</b>	- Preferencia por solucionar conflictos rápidamente.	- Necesidad de fortalecer la gestión de conflictos y la consulta con los jefes.
<b>Identidad</b>		- Desconexión entre los objetivos personales de los empleados y las oportunidades proporcionadas por la empresa.

*Nota. Tabla de análisis elaborada por las autoras.*

## CAPITULO 3. PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### 3.1. Presentación de la Propuesta

Tras realizar un exhaustivo análisis de la evaluación del clima organizacional en “Hipermarket Su Kasa”, se han identificado tanto fortalezas como áreas de mejora críticas en diversas dimensiones que impactan directamente en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Este diagnóstico ha expuesto la necesidad de implementar medidas estratégicas y afrontar de manera efectiva las debilidades identificadas. La presente propuesta busca no solo mejorar el ambiente laboral, sino también incrementar el compromiso y la productividad del talento humano de la empresa.

### 3.2. Objetivos de la propuesta

1. Mejorar el conocimiento de la estructura organizativa entre todos los empleados.
2. Simplificar la percepción de excesivos formalismos y trámites internos en los procesos de trabajo para aumentar la eficiencia operativa y reducir la burocracia.
3. Mejorar la comunicación y comprensión mutua entre jefes y empleados fortaleciendo las relaciones laborales y el trabajo en equipo.
4. Optimizar el sistema de recompensas, garantizando equidad e incentivos significativos.
5. Fomentar la cooperación efectiva entre compañeros.
6. Implementar estrategias efectivas para la gestión de conflictos.
7. Alinear los objetivos personales de los empleados con las oportunidades de desarrollo de la empresa, mejorando la satisfacción laboral y el sentido de vocación.

### 3.3. Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos del análisis del clima organizacional en "Hipermarket Su Kasa", el cual ha puesto de manifiesto una serie de debilidades que afectan de manera significativa la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Estas deficiencias identificadas requieren una intervención estratégica que aborde los problemas estructurales y operativos que están impidiendo un ambiente laboral óptimo.

La fundamentación de esta propuesta se basa en la evidencia empírica recopilada a través del análisis del clima organizacional, así como en las teorías y estudios existentes sobre la gestión efectiva del talento humano. Las medidas propuestas tienen como propósito no solo corregir las debilidades detectadas, sino también potenciar las áreas que contribuyen positivamente al

desempeño organizacional. De esta manera, se pretende asegurar un entorno de trabajo más eficiente, motivador y satisfactorio para todos los colaboradores, lo que a su vez fortalecerá la estabilidad y el éxito a largo plazo de la compañía.

### 3.4. Alcance de la propuesta

La propuesta de mejora del clima organizacional en “Hipermarket Su Kasa” abarca todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. El alcance temporal de la presente propuesta se establece en un período de 12 meses para su implementación completa, con evaluaciones continuas para asegurar la efectividad de las acciones y ajustes según sea necesario. Su objetivo es influir positivamente en todos los empleados, desde la alta dirección hasta los trabajadores de nivel operativo, mediante acciones y políticas diseñadas para:

- ✓ **Mejorar la percepción del clima organizacional:** Impactando la satisfacción laboral, el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados.
- ✓ **Promover un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente:** Mediante la simplificación de procesos burocráticos y el fortalecimiento de la comunicación interna.
- ✓ **Desarrollar competencias en liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo:** A través de la capacitación constante y el fomento de buenas prácticas de convivencia laboral.
- ✓ **Alinear las metas organizacionales con los objetivos personales de los empleados:** Estableciendo un sistema de recompensas y reconocimiento justo, así como oportunidades de desarrollo profesional.

### 3.5. Exigencias, requisitos, condiciones, criterios de acuerdo a su naturaleza y alcance.

Para asegurar que la propuesta de mejora se implemente de manera efectiva, es fundamental cumplir con las siguientes exigencias, requisitos, condiciones y criterios:

#### 3.5.1. Exigencias

1. **Compromiso de la Alta Dirección:** Es fundamental contar con el apoyo y la participación activa de la alta dirección para la ejecución de todas las etapas de la propuesta, especialmente en la toma de decisiones, asignación de recursos, aprobación del presupuesto y el seguimiento continuo de los resultados.

2. **Participación activa del Personal:** Se requiere la participación de todos los niveles jerárquicos de la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados operativos, para asegurar que las estrategias de mejora se implanten de manera eficaz y eficiente en todo el personal.
3. **Transparencia en la comunicación:** Mantener una comunicación abierta y continua con todos los empleados acerca de los objetivos, procedimientos, y resultados de la propuesta para asegurar su participación activa y retroalimentación en el proceso de cambio.

### 3.5.2. *Requisitos*

- ✓ **Recursos financieros:** Asignación de un presupuesto adecuados para cubrir todas las actividades de implementación, desde la mediación del clima organizacional hasta la capacitación al personal y recursos tecnológicos.
- ✓ **Recursos humanos:** Disponibilidad de personal encargado de talento humano de la empresa, que sean responsables en conjunto de ejecutar y evaluar las acciones propuestas.
- ✓ **Recursos Físicos:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.
- ✓ **Recursos Tecnológicos:** Plataforma de encuestas (Google Forms, SurveyMonkey), software de análisis de datos con que cuente la empresa para ejecutar el resultado y el seguimiento del progreso (Excel, Google Sheet, SPSS).

### 3.5.3. *Condiciones*

- ✓ **Ambiente adecuado para el cambio:** Creación de un ambiente receptivo, donde los trabajadores se sientan comprometidos y motivados a participar en las mejoras del clima organizacional, promoviendo una cultura de apertura e innovación.
- ✓ **Tiempo de implementación:** Establecimiento de un cronograma de actividades realista que permita la implementación de acciones en un plazo de 12 meses de acuerdo a la naturaleza del alcance de la presente propuesta.
- ✓ **Apoyo logístico:** Provisión adecuada de espacios, materiales de formación, herramientas tecnológicas adecuadas para la evaluación constante y otros recursos necesarios para la implementación correcta de cada componente de la propuesta.

#### 3.5.4. Criterios

- ✓ **Cumplimiento de Normativas Legales:** Asegurar que todas las prácticas, políticas y procedimientos cumplan con la legislación laboral vigente en Ecuador, así como las normativas internas de la empresa.
- ✓ **Indicadores de Evaluación:** Definición de indicadores clave de desempeño que permitan medir de forma objetiva el impacto de cada acción en el clima organizacional, como tasas de rotación, niveles de satisfacción laboral, y eficiencia.
- ✓ **Flexibilidad y Adaptabilidad:** La propuesta deberá ser lo suficientemente flexible para irse adaptando a cambios en el entorno empresarial, necesidades emergentes o cualquier contingente que surja durante su implementación.

Basado en lo anterior, sería ideal proceder con los siguientes pasos para asegurar una implementación exitosa:

1. **Confirmación Formal:** Obtener una confirmación por escrito o formal de la alta dirección o los responsables de recursos humanos indicando que aprueban la propuesta presentada. (Anexo VI)
2. **Planificación Detallada:** Elaborar un plan detallado de implementación basado en el cronograma y presupuesto establecidos, asegurándose de asignar responsables claros para cada actividad.
3. **Comunicación Interna:** Informar a todos los niveles de la organización sobre la aprobación de la propuesta y los próximos pasos, asegurándose de que todos comprendan los objetivos y beneficios esperados.
4. **Recursos y Capacitación:** Asegurarse de que se asignen los recursos necesarios y se proporcione la capacitación adecuada a los empleados y supervisores involucrados en la implementación y seguimiento.
5. **Comunicación Continua:** Mantener una comunicación clara, abierta y continua con todos los empleados para asegurar su participación activa en todas las etapas y retroalimentación en el proceso de cambio.

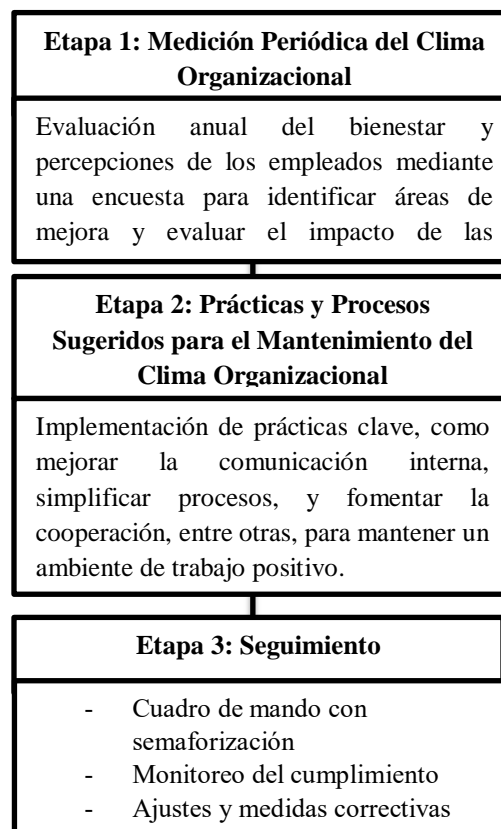
### 3.6. Desarrollo de la Propuesta: “Modelo de Propuesta para la Medición y el Mantenimiento del Clima Organizacional”

#### 3.6.1. Estructura y dinámica de sus componentes

El modelo propuesto para la mejora del clima organizacional en Hipermarket Su Kasa se encuentra estructurado en tres componentes principales: Medición Periódica, Prácticas y Procesos Sugeridos, y Seguimiento. Cada componente tiene una dinámica específica que asegura su efectividad y adaptación continua. A continuación, se describe la estructura y dinámica de cada uno de estos componentes:

**Figura 1.**

*Modelo de Propuesta para la Medición y el Mantenimiento del Clima Organizacional*



*Nota.* Elaborado por las autoras.

### 3.6.1.1. Etapa 1: Medición Periódica del Clima Organizacional

Esta etapa involucra la evaluación continua de las percepciones y el bienestar de los empleados a través de un cuestionario adaptado del modelo de Litwin y Stringer. La medición será anual, encargada por el personal de talento humano.

**Tabla 6**

*Flujograma de procesos*

**Instrumento sugerido:** Cuestionario de clima organizacional (Anexo I)

**Objetivo del instrumento:** Evaluar continuamente las percepciones y el bienestar de los empleados para identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las intervenciones implementadas.

**Tiempo empleado:** 1 mes.

**Periodo:** Anual

**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.

**DIAGRAMA DE FLUJO**

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS
		Adaptar y preparar el cuestionario existente del Anexo 1 del modelo de Litwin y Stringer para su aplicación.	Revisión del cuestionario modelo, ajustes necesarios para reflejar la situación actual de la empresa, preparación del instrumento en una plataforma digital adecuada.
2		Informar a los colaboradores sobre el cuestionario y su importancia para la mejora del clima organizacional.	Envío de comunicaciones vía email y carteles informativos, sesiones informativas para colaboradores.
3		Envío del cuestionario a todos los colaboradores y asegurar una alta tasa de respuesta.	Envío del cuestionario mediante plataforma digital, seguimiento de respuestas, recordatorios periódicos.

4

A

Análisis de  
resultados

Recopilar y analizar los datos obtenidos del cuestionario para identificar áreas de mejora.

Uso de plataformas de análisis de datos como Google Sheets, revisión de resultados por el equipo de Recursos Humanos y jefes.

5

Informe de  
resultados

Elaborar un informe detallado con los hallazgos del cuestionario y proponer acciones de mejora.

Redacción del informe, presentación de resultados a la alta dirección, planificación de intervenciones específicas.

**RECURSOS**

**DOCUMENTOS**

**Físicos:** Computador, teléfono, impresora, instalaciones.

**Recursos humanos:** Encargada de RRHH, Gerente, Jefes, Empleados.

**Tecnológicos:** Plataforma de encuestas (Google Forms, SurveyMonkey), software de análisis de datos (Excel, Google Sheet, SPSS).

- Cuestionario de clima organizacional (Modelo de Litwin y Stringer): Anexo I
- Informe de resultados del cuestionario.
- Plan de acción basado en resultados.

**RESPONSABLES:** Departamento encargado del talento humano, Gerente.

*Nota.* La tabla muestra el diagrama de flujo para la evaluación anual del clima organizacional usando la encuesta del modelo de Litwin y Stringer.

**3.6.1.2. Etapa 2: Prácticas y Procesos**

En esta segunda etapa, se presentan las prácticas recomendadas para mantener un clima organizacional positivo mediante la implementación de estrategias específicas. Los procesos detallan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de mejora establecidos en la propuesta.

Estas prácticas están diseñadas para fortalecer el ambiente laboral, mejorar la satisfacción de los empleados y fomentar una cultura de colaboración y respeto dentro de la empresa. A continuación, se detallan los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de mejora establecidos en la propuesta:

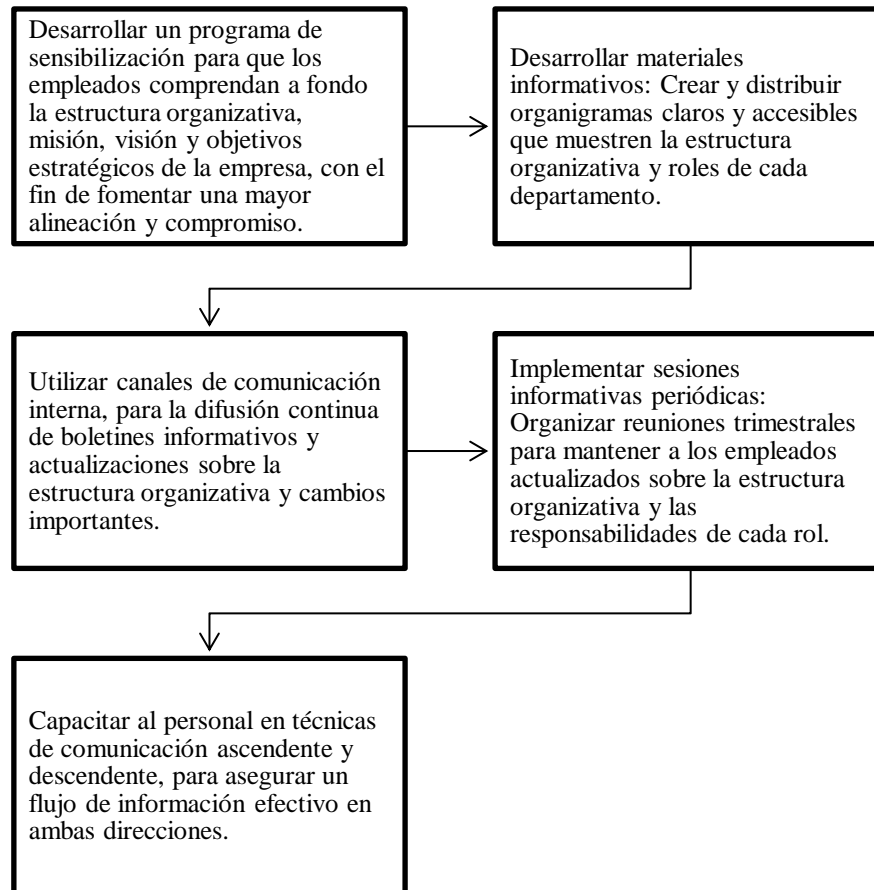
## 1. Mejorar la Comunicación Interna y fortalecer la Estructura Organizativa:

**Prácticas:** Implementar programas de sensibilización, boletines informativos, y organizar sesiones informativas periódicas, para explicar detalladamente la estructura organizativa, roles y responsabilidades de cada departamento.

**Procesos:** Para asegurar una ejecución efectiva de estas prácticas, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

**Figura 2.**

*Procesos de Mejora de la Comunicación interna*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

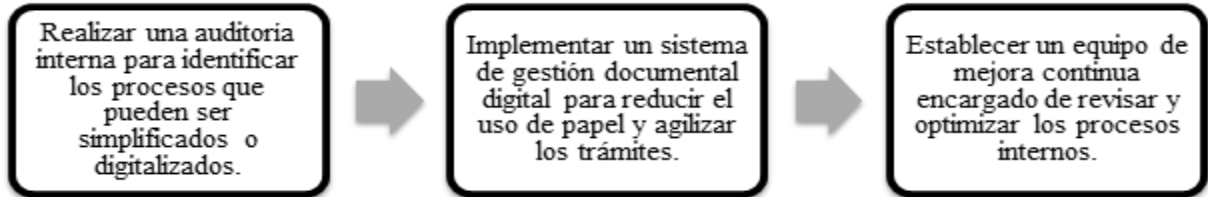
## 2. Simplificación de Procesos:

**Práctica:** Identificar y eliminar trámites innecesarios, digitalizando procesos burocráticos para mejorar la eficiencia y la agilidad operativa.

**Procesos:** Los procesos a seguir para la ejecución efectiva de las prácticas son los siguientes:

**Figura 3.**

*Estandarización de Procedimientos*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

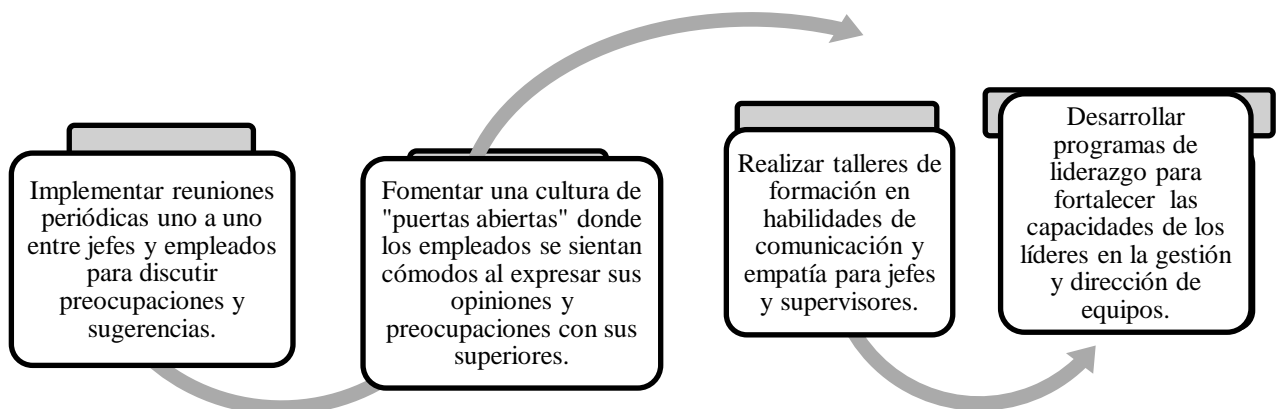
### 3. Mejorar la comunicación y comprensión mutua entre jefes y empleados:

**Prácticas:** Fomentar un entorno laboral donde la comunicación sea abierta, fluida y efectiva, permitiendo que tanto jefes como empleados compartan sus inquietudes y sugerencias, desarrollen habilidades de liderazgo y mejoren la comprensión mutua, promoviendo así un clima organizacional más colaborativo y armonioso.

**Procesos:** Implementar talleres de comunicación efectiva y empatía dirigidos a jefes y empleados, combinados con programas de liderazgo que fortalezcan las habilidades de gestión de equipos y la capacidad de escuchar y responder a las necesidades de los empleados, asegurando que todos se sientan escuchados y comprendidos.

**Figura 4.**

*Relación y Comunicación entre Jefes y Empleados*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

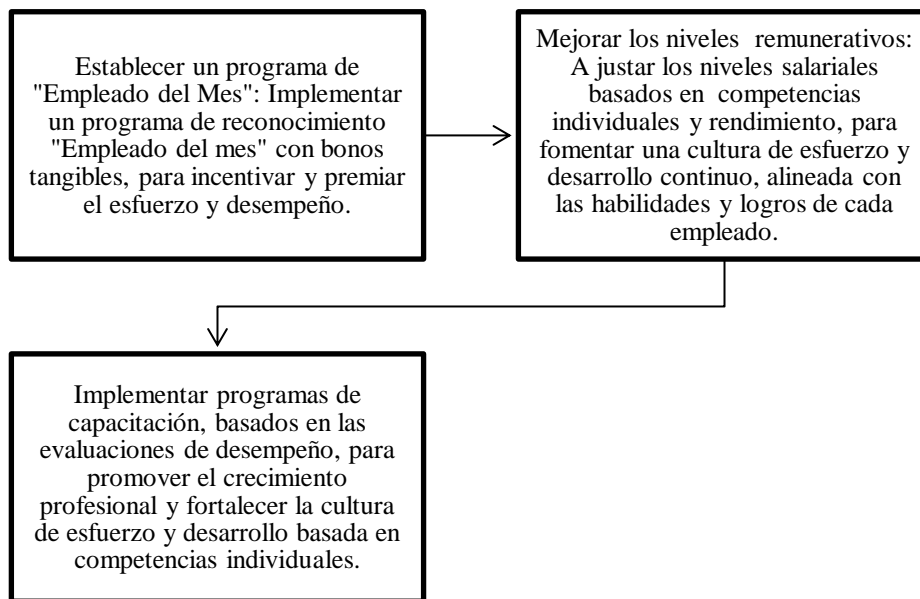
#### 4. Fortalecer el Sistema de Reconocimiento y Recompensas:

**Práctica:** Establecer un sistema de recompensas claro y transparente que motive y valore el desempeño y la colaboración de los trabajadores, promoviendo así un ambiente más positivo y productivo.

**Procesos:** Los procesos buscan promover una cultura de mérito y mejora continua basados en la excelencia y el crecimiento, diseñados para fomentar el desempeño, reconocimiento y desarrollo de los colaboradores. A continuación, se presentan las estrategias que deberán ser implementadas para alcanzar el objetivo:

#### Figura 5.

##### *Reconocimiento y Desarrollo del Talento*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

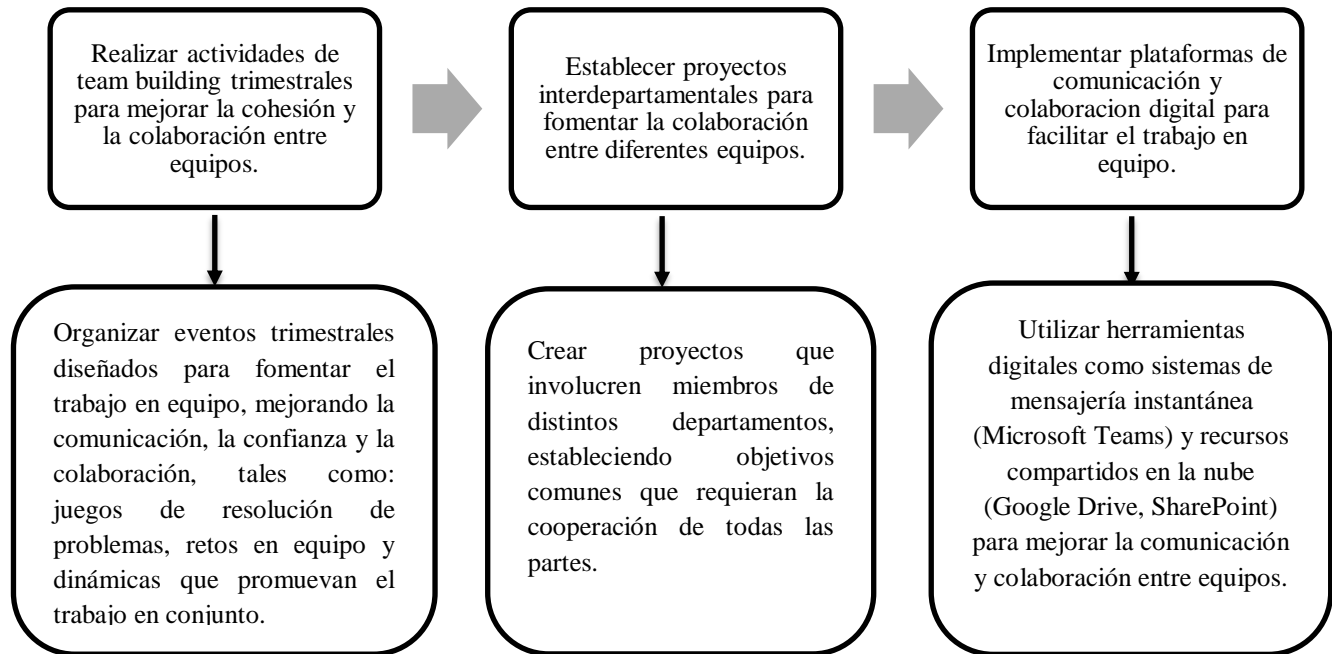
#### 5. Fomentar la Cooperación efectiva entre compañeros:

**Práctica:** Desarrollar un entorno colaborativo mediante la implementación de estrategias que promuevan la cohesión entre compañeros, faciliten la comunicación y fortalezcan el trabajo en equipo.

**Procesos:** Los procesos a seguir para la ejecución efectiva de las prácticas son los siguientes:

**Figura 6.**

*Incentivos y Crecimiento Profesional*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

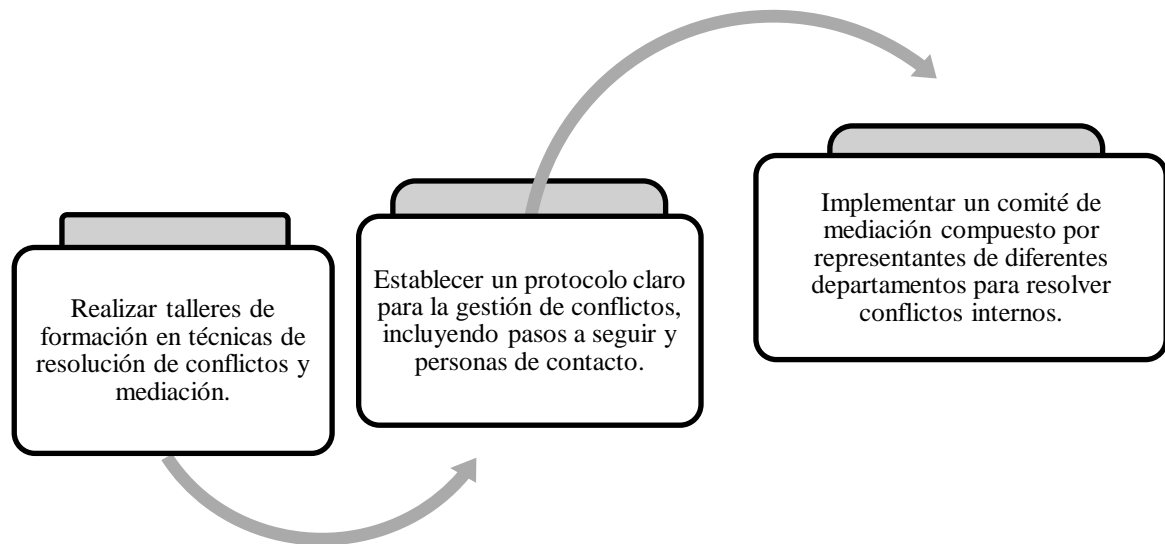
## 6. Implementar estrategias efectivas para la gestión y resolución de conflictos:

**Práctica:** Desarrollar un entorno de trabajo armonioso mediante la implementación de estrategias efectivas para la gestión y resolución de conflictos, asegurando que los empleados estén capacitados en técnicas de resolución de conflictos y mediación, y estableciendo mecanismos claros y eficientes para la gestión de conflictos internos.

**Procesos:** Los procesos a seguir para la ejecución efectiva de las prácticas antes mencionadas se presentarán en la siguiente figura a continuación:

Figura 7.

*Gestión y Resolución de Conflictos Internos*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

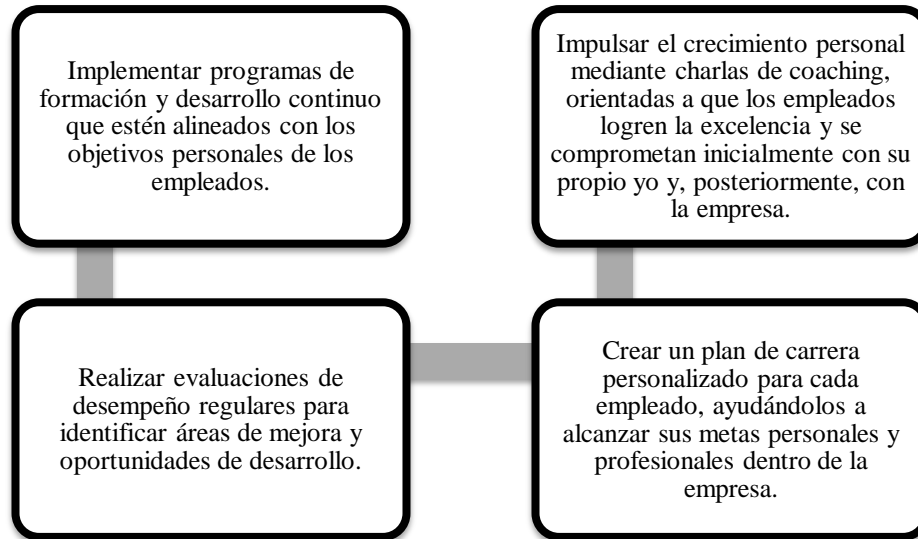
### 7. Fortalecer la identidad corporativa y el sentido de vocación:

**Práctica:** Implementar programas de desarrollo profesional y personal, asegurando que estén alineados con las metas de los empleados y con los objetivos de la empresa.

**Procesos:** Se implementará los siguientes procesos enfocados en el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados:

**Figura 8.**

*Programa de Formación*



*Nota.* Figura elaborada por las autoras

**3.6.1.3. Etapa 3: Seguimiento**

En la Etapa 3, se recomienda que Hipermarket Su Kasa implemente un sistema de seguimiento mediante un cuadro de mando integral. Este cuadro de mando incluirá una semaforización con los colores verde, amarillo y rojo, que permitirá monitorear el nivel de cumplimiento de las prácticas y procesos establecidos en la propuesta de mejora del clima.

La semaforización se establecerá de la siguiente manera:

**Leyenda:**

- Rojo: *Incumplimiento total de las prácticas, se deberá tomar medidas correctivas.*
- Amarillo: *Cumplimiento parcial de las prácticas, indicando que hay áreas de mejora.*
- Verde: *Cumplimiento óptimo de las prácticas.*

Este sistema no solo facilita la visualización y comprensión del estado de las diferentes iniciativas, sino que también mejora la comunicación entre empleados y la administración, asegurando que todos estén alineados con los objetivos de la organización. Además, permite identificar de forma

rápida y eficiente las áreas que requieren mejoras, lo que facilita la toma de decisiones informadas y oportunas para mantener y mejorar el clima organizacional de manera continua.

**Tabla 7.**

*Cuadro de Mando Integral para el Seguimiento del Clima Organizacional*

<i>Práctica</i>	<i>Indicador de Éxito</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Estado Actual</i>
<b>Mejorar la Comunicación Interna</b>	Número de sesiones informativas realizadas	Recursos Humanos	Trimestral	
<b>Simplificación de Procesos</b>	Reducción de trámites innecesarios	Equipo de Mejora Continua	Semestral	
<b>Mejorar la comunicación jefes-empleados</b>	Satisfacción en encuestas de comunicación	Recursos Humanos	Semestral	
<b>Reconocimiento y Recompensas</b>	Satisfacción en encuestas de reconocimiento	Recursos Humanos	Mensual	
<b>Fomentar la cooperación</b>	Número de actividades de team building	Recursos Humanos	Trimestral	
<b>Gestión y resolución de conflictos</b>	Número de conflictos resueltos	Comité de Mediación	Semestral	
<b>Fortalecer la identidad corporativa</b>	Satisfacción en evaluaciones de desempeño	Supervisores	Semestral	
<b>Fortalecer el sentido de vocación</b>	Porcentaje de empleados que perciben el trabajo como su vocación	Supervisores	Trimestral	

*Nota.* Esta tabla presenta el cuadro de mando con semaforización para el cumplimiento de prácticas. Incluye indicadores de éxito, responsables, frecuencia de evaluación y estado actual para cada práctica.

### 3.6.2. Establecimiento de Cronograma de Aplicación de las Prácticas

Para garantizar una implementación ordenada y efectiva de las actividades propuestas, se presenta un diagrama de Gantt que detalla el cronograma de aplicación durante un período de 12 meses.

Este diagrama proporciona una visualización clara de las actividades programadas, su secuencia y duración, facilitando la planificación y el seguimiento de cada etapa del proyecto.

El diagrama de Gantt incluye:

**Fases del Proyecto:** Cada fase del proyecto se representa claramente desde la planificación inicial hasta la planificación final propuesta para cumplir los objetivos esperados de manera organizada, coherente y clara.

**Actividad:** Cada actividad principal se desglosa en tareas específicas, con especificaciones de tiempo precisas. Esto permite un seguimiento detallado del progreso y asegura que cada aspecto del proyecto se gestione de manera eficiente.

**Duración:** Se especifica la duración estimada para cada tarea y se identifican las dependencias entre actividades, lo que ayuda a entender cómo el retraso en una tarea puede afectar a otras. Las dependencias se muestran claramente para facilitar la planificación de contingencias.

**Tabla 8.**

*Diagrama de Gantt*

<i>Actividad</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes 6</i>	<i>Mes 7</i>	<i>Mes 8</i>	<i>Mes 9</i>	<i>Mes 10</i>	<i>Mes 11</i>	<i>Mes 12</i>
<b>Medición del Clima Organizacional</b>												X
<b>Mejorar la Comunicación Interna</b>	X			X			X			X		
<b>Simplificación de Procesos</b>	X					X						
<b>Mejorar la comunicación jefes-empleados</b>	X			X			X			X		
<b>Reconocimiento y Recompensas</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Fomentar la cooperación</b>			X			X			X			X
<b>Gestión y resolución de conflictos</b>						X						X
<b>Fortalecer la identidad corporativa</b>			X			X			X			X
<b>Fortalecer el sentido de vocación</b>	X			X			X			X		

*Nota.* Elaborado por las autoras

### 3.6.3. Presupuesto Requerido

Se establece un desglose exhaustivo del presupuesto anual necesario para llevar a cabo las propuestas, el cual incluye una descomposición detallada de los costos unitarios asociados con cada componente de la propuesta. Este desglose abarca los costos directos e indirectos, tales como materiales, recursos humanos, servicios externos, y cualquier otro gasto relevante.

Además, se especifica la frecuencia de los gastos, ya sea mensual, trimestral o anual, proporcionando una visión clara de los pagos recurrentes y los desembolsos puntuales. El desglose también incluye una proyección del total anual, permitiendo una planificación financiera efectiva y un seguimiento riguroso del presupuesto a lo largo del año.

Para asegurar una gestión financiera adecuada, se detallan las justificaciones de cada gasto, incluyendo las razones para las estimaciones de costos y las expectativas de retorno sobre la inversión. También se contempla un margen para imprevistos y ajustes, garantizando flexibilidad para adaptar el presupuesto en función de las circunstancias cambiantes. Este enfoque integral facilita una comprensión completa de los recursos financieros requeridos y contribuye a una implementación más eficiente y controlada de las propuestas.

#### Tabla 9.

##### Presupuesto

<i>Concepto</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Anual</i>
<b>Encuesta de Clima Organizacional</b>	\$100	Anual	\$100
<b>Sesiones Informativas</b>	\$50	Trimestral (4x año)	\$200
<b>Auditoría Interna de Procesos</b>	\$200	Anual	\$200
<b>Sistema de Gestión Documental</b>	\$300	Implementación única	\$300
<b>Talleres de Comunicación y Liderazgo</b>	\$50	Trimestral (4x año)	\$200
<b>Programa de Reconocimiento Mensual</b>	\$50	Mensual (12x año)	\$600
<b>Actividades de Team Building</b>	\$100	Trimestral (4x año)	\$400
<b>Talleres de Resolución de Conflictos</b>	\$50	Semestral (2x año)	\$100
<b>Programa de Desarrollo Profesional</b>	\$100	Trimestral (4x año)	\$400
<b>Evaluación de Desempeño</b>	\$50	Semestral (2x año)	\$100
<b>Plan de Carrera Personalizado</b>	\$150	Anual	\$150
<b>Fortalecer el sentido de vocación</b>	\$50	Trimestral (4x año)	\$200

---

**Total Presupuesto Anual**\$2,950

---

*Nota.* Elaborado por las autoras

### 3.6.4. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se realiza a través de la aceptación y participación activa de todas las partes interesadas, así como mediante la evaluación continua del impacto de las medidas implementadas en el clima organizacional y los resultados empresariales (Fárez & Valencia, 2020). En el caso de Hipermarket Su Kasa, dado que la investigación sigue un enfoque cuantitativo transversal, se complementó esta técnica con un cuestionario validado por expertos para asegurar una mayor coherencia con el método utilizado. Se realizó un informe ejecutivo el cual fue presentado al gerente de la empresa y se puede observar en el (ANEXO VI), también los directivos lo aprobaron mediante comunicación escrita que se encuentra en el (ANEXO VII).

#### Tabla 10.

*Criterios de Evaluación de la propuesta*

Criterio	Descripción	Evaluación	Observaciones
<b>Coherencia</b>	¿La propuesta es lógica y consistente en todas sus partes?	5	La propuesta es completamente lógica y consistente en todas sus partes.
<b>Pertinencia</b>	¿La propuesta responde adecuadamente a las necesidades y objetivos de la empresa?	5	La propuesta responde adecuadamente a las necesidades y objetivos de la empresa.
<b>Claridad</b>	¿La propuesta está expresada de manera clara y comprensible?	5	La propuesta está expresada de manera clara y comprensible.
<b>Factibilidad</b>	¿La propuesta es viable y se puede implementar con los recursos disponibles?	5	La propuesta es completamente viable y se puede implementar con los recursos disponibles.

*Nota.* Tabla elaborada por las autoras

### Cálculo de W de Kendall

Se utilizará los porcentajes de respuestas para cada ítem en las categorías: Totalmente en Desacuerdo (TD), En Desacuerdo (D), De Acuerdo (A), Totalmente de Acuerdo (TA).

Para simplificar, transformaremos estos porcentajes en números absolutos de acuerdo con el número total de encuestados (12).

**Tabla 11.***Datos para el cálculo de W*

Ítem	TD	D	A	TA
1	6	4	0	2
2	1	1	5	5
3	1	0	1	10
4	0	2	3	7
5	1	1	3	7
6	1	0	3	8
7	1	2	4	5
8	1	1	5	5
9	1	0	5	6
10	1	0	3	8
11	1	1	4	6
12	1	2	4	5
13	1	0	6	5
14	7	1	2	2
15	6	1	4	1
16	4	2	4	2

*Nota.* Elaborado por las autoras**Cálculo de W**

Para cada ítem, el cálculo de la suma de rangos es:

Suma de Rangos:  $(TD \times 1) + (D \times 2) + (A \times 3) + (TA \times 4)$ 

Aplicamos esta fórmula a cada ítem:

- Ítem 1:  $(6 \times 1) + (4 \times 2) + (0 \times 3) + (2 \times 4) = 6+8+0+8 = 22$
- Ítem 2:  $(1 \times 1) + (1 \times 2) + (5 \times 3) + (5 \times 4) = 1+2+15+20 = 38$
- Ítem 3:  $(1 \times 1) + (0 \times 2) + (1 \times 3) + (10 \times 4) = 1+0+3+40 = 44$
- Ítem 4:  $(0 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3) + (7 \times 4) = 0+4+9+28 = 41$
- Ítem 5:  $(1 \times 1) + (1 \times 2) + (3 \times 3) + (7 \times 4) = 1+2+9+28 = 40$
- Ítem 6:  $(1 \times 1) + (0 \times 2) + (3 \times 3) + (8 \times 4) = 1+0+9+32 = 42$
- Ítem 7:  $(1 \times 1) + (2 \times 2) + (4 \times 3) + (5 \times 4) = 1+4+12+20 = 37$
- Ítem 8:  $(1 \times 1) + (1 \times 2) + (5 \times 3) + (5 \times 4) = 1+2+15+28 = 38$
- Ítem 9:  $(1 \times 1) + (0 \times 2) + (5 \times 3) + (6 \times 4) = 1+0+15+24 = 40$

- Ítem 10:  $(1 \times 1) + (0 \times 2) + (3 \times 3) + (8 \times 4) = 1+0+9+32 = 42$
- Ítem 11:  $(1 \times 1) + (1 \times 2) + (4 \times 3) + (6 \times 4) = 1+2+12+24 = 39$
- Ítem 12:  $(1 \times 1) + (2 \times 2) + (4 \times 3) + (5 \times 4) = 1+4+12+20 = 37$
- Ítem 13:  $(1 \times 1) + (0 \times 2) + (6 \times 3) + (5 \times 4) = 1+0+18+20 = 39$
- Ítem 14:  $(7 \times 1) + (1 \times 2) + (2 \times 3) + (2 \times 4) = 7+2+6+8 = 23$
- Ítem 15:  $(6 \times 1) + (1 \times 2) + (4 \times 3) + (1 \times 4) = 6+2+12+4 = 24$
- Ítem 16:  $(4 \times 1) + (2 \times 2) + (4 \times 3) + (2 \times 4) = 4+4+12+8 = 28$

### Suma de Rangos Cuadrados

$$22^2 + 38^2 + 44^2 + 41^2 + 40^2 + 42^2 + 37^2 + 38^2 + 40^2 + 42^2 + 39^2 + 37^2 + 39^2 + 23^2 + 24^2 + 28^2 = 22.600$$

### Calculo de W:

Constante:

$$\text{Constante} = \frac{N \times k^2}{k} = \frac{16 \times 16^2}{16} = \frac{16 \times 256}{16} = 256$$

Cálculo de W:

$$W = \frac{\text{Suma de Rangos Cuadrados} - N \times \text{Constante}}{N^2 \times \frac{k-1}{12}}$$

$$W = \frac{22,600 - (16 \times 256)}{16^2 \times \frac{16-1}{12}}$$

$$W = \frac{22,600 - 4,096}{256 \times \frac{15}{12}}$$

$$W = \frac{18,504}{320}$$

$$W \approx 0.977$$



### **Interpretación**

El coeficiente de concordancia

W calculado es aproximadamente 0.977, lo que indica un alto nivel de concordancia entre los expertos.

Los resultados de la validación indican que la propuesta es coherente, pertinente, clara y factible, cumpliendo con los criterios establecidos por los expertos y directivos de Hipermarket Su Kasa. La validación reveló que la propuesta no solo se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, sino que también aborda eficazmente las necesidades y desafíos identificados en el análisis previo. Los expertos destacaron la robustez del enfoque metodológico y la adecuación de las medidas sugeridas para mejorar el clima organizacional.

Esta aprobación respalda la implementación de las medidas propuestas, garantizando que las intervenciones estén diseñadas de manera que se ajusten a las realidades operativas y culturales de Hipermarket Su Kasa. Además, se verificó que las medidas recomendadas poseen un alto potencial para generar un impacto positivo en el clima organizacional, lo que contribuirá a mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados. El respaldo de los directivos y expertos fortalece la viabilidad de la propuesta, proporcionando una base sólida para su ejecución efectiva y su alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.



## CONCLUSIONES

1. La investigación ha logrado identificar y evaluar exhaustivamente el clima organizacional en Hipermarket Su Kasa, cumpliendo con los objetivos establecidos al inicio del estudio. Se han identificado áreas críticas como la comunicación interna, el liderazgo y la motivación del personal, y se ha elaborado una propuesta de mejora integral basada en datos empíricos y teóricos. La revisión de literatura y la recopilación de datos empíricos han evidenciado la importancia de un clima organizacional positivo para el desempeño y la satisfacción laboral. Se ha corroborado que elementos como la gestión de conflictos, la percepción de autonomía y la identidad corporativa son esenciales para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional.
2. Las medidas propuestas en la investigación, que incluyen talleres de comunicación, programas de liderazgo y sistemas de reconocimiento, están diseñadas para abordar directamente las debilidades identificadas. Estas estrategias tienen el potencial de mejorar significativamente el ambiente laboral, incrementar el compromiso de los empleados y, en última instancia, optimizar la productividad y eficiencia operativa de la empresa. Los hallazgos de esta investigación no solo son pertinentes para Hipermarket Su Kasa, sino que también proporcionan un marco de referencia útil para otras empresas familiares en Ecuador que enfrentan desafíos similares.
3. Se considera que las conclusiones derivadas de este estudio pueden aplicarse en otros contextos organizacionales, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas de gestión del clima laboral en el sector empresarial. Se ha establecido un modelo robusto de monitoreo y evaluación para medir el progreso y los resultados de las prácticas implementadas. Este sistema incluye indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán realizar ajustes y mejoras continuas, asegurando que las estrategias adoptadas sigan siendo efectivas a lo largo del tiempo.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda desarrollar un programa de capacitación continua que abarque habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de conflictos, permitiendo que los empleados y líderes adquieran y actualicen constantemente las competencias necesarias para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Implementar un sistema de retroalimentación permanente permitirá a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias de manera anónima y regular, mediante encuestas periódicas y reuniones de retroalimentación para abordar y resolver inquietudes de manera proactiva.

Se sugiere realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto a largo plazo de las medidas implementadas en el clima organizacional, observando las tendencias y cambios en el ambiente laboral, y proporcionando información valiosa para realizar ajustes y mejoras continuas. Identificar y explorar nuevas áreas de investigación que no fueron abordadas en el presente estudio debido a limitaciones de tiempo y recursos, como el impacto de la innovación y la tecnología en el clima organizacional y estudios sobre la gestión del estrés laboral y su influencia en la productividad, ofrecerá nuevas oportunidades de mejora. Compartir y expandir las mejores prácticas desarrolladas a través de esta investigación con otras empresas y sectores, mediante talleres, seminarios y publicaciones que difundan los hallazgos y recomendaciones, contribuirá al desarrollo de un mejor clima organizacional en el entorno empresarial ecuatoriano.





## BIBLIOGRAFÍA

Adecco. (2019, diciembre 26). Importancia de un buen clima laboral. *Blog Adecco*. <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>

ARCSA. (2020). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria » Emisión de Permisos de Funcionamiento*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Arias, E. R. (2021, mayo 8). ¿Qué es el método sintético? Características y ejemplos. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/metodo-sintetico.html>

Barreto, Y. P. R., & Público, C. (2019). CLIMA DE INNOVACIÓN: HERRAMIENTA GERENCIAL.

Bolívar Cruz, A., Déniz Déniz, M. de la C., Fernández Monroy, M., García Almeida, D., & Batista Canino, RM (2020). *Economía y dirección de empresas: 111-129*. Ud. <https://marea.ulpgc.es/es/pu/bol-cr-a-deniz-de-m-de-la-c-fer-monroy--m-ga-alme-d-batista--puedo-r--m-20-econom-y-dirección-Delaware-emp-129--las-p-de-g-do-tu-Delaware/>

Bordas. (2019). ¿Qué es el clima organizacional? *KPI*. <https://www.kpiestudios.com/que-es-el-clima-organizacional>

Boyatzis, RE y Rochford, K. (2020). Clima relacional en el lugar de trabajo: dimensiones, medición y validación. *Frontiers in Psychology, 11*, <https://doi.org/10/fpsyg.2020>

Burbano, D. (2023). Método analítico y método sintético. *Escrito*. <https://es.scri.do/documento/6/METRO-analítico--y-me-encontré-pecado>

Bustamante, SDJ (2020). El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta—Colombia.

Camacho y Vega. (2023). Cómo gestionar las relaciones en las empresas familiares. *3tres3 LATAM*. <https://www.3tre.com/la/arte/como-gestión-las--rela-es--las-empr-fa>





Bernardi, C. y Menezes, L. (2019). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. *Spencer Estuardo* . <https://www.spe.com/investigación-y--visión/el-percepción-de-org-do-en-la-amer-español>

Catagua, OWM, Pin, KRM y Vera, JGG (2024). El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Pymes familiares de Manta. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: Corporatum 360* ,<https://doi.org/10.56124/c-360.v7>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración.

Chimbo, KO, Cabrera, EC, Márquez, MA y Trejo, CA (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* ,<https://www.red.org/diario/280/28062322012/html/>

Chirinos Araque, YDV, Meriño Córdoba, VH, & Martínez De Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios* ,<https://d.org/10/012.n8>

Código Tributario. (2018). Código tributario | Ecuador. *Guía Oficial de Trámites y Servicios* . <https://www.gob.e/reg/código-tr>

Colombo, D. (2023, 28 de agosto). ¿Estás «involucrado», solo «comprometido», o eres “responsable”? No es lo mismo: descubre las diferencias. *LinkedIn* .<https://es.vinculado.com/pul/es%3%A1s-invo-s-compromiso-o-eres-es-lo-mismo-dani-columna>

Constitución de la República del Ecuador. (2024). *Constitución de la República del Ecuador* . [léxicohttps://www.lexis.com.ec/b/estafa-re-ecu](https://www.lexis.com.ec/b/estafa-re-ecu)

Coronel, R. (2022, 28 de julio). Las empresas familiares en Ecuador. *AIC* . <http://contadores-a.org/las-empresas-familia-es-ecu>





Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, WJ (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 2https://d.org/10/a.423

Díaz, DK y Colmenares, BL (2019). Comunicación organizacional como fundamento para la productividad en empresas competitivas. *Repositorio Institucional ECCI*.https://re.mi.mi.co/bitst/manejar/001//984

Comuni%20orgánico%20c%20fu%20%20%20producto%2%20empre%20com.pdf?secuencia=1 &&esPermitir=y

Díaz Gavidia, DI (2019). Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018. *Repositorio Institucional USAT*. http://tesi.usat.e.pe/mano/20.500/2

Díaz-Narváez, VP, & Calzadilla-Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencias de la Salud*, https://d.org//10/Rdo

Dueñas Núñez, KI (2022). Estudio de la representación de identidad nacional y estereotipos a partir de las visualidades cinematográficas en: *A tus espaldas, Ratas Ratones Rateros y Pescador*. httphttps://repositorios.uas.mi.CE//bitstr/10/91/1/T-METRO-D%C3%B-Estu.pdf

Frögéli, E., Jenner, B. y Gustavsson, P. (2023). Efectividad de la incorporación formal para facilitar la socialización organizacional: Una revisión sistemática. *LAUSR*. https://lausr.o/desde/?doi=10.1371/revista.pone.0281823

Enríquez, H. H. A. (2016). (*Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango*)".

Fárez Alvarado, AC, & Valencia Moyano, PC (2020). Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda. [Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay]. http://dspa.uazuay.ed.mi/manejar/datos/9715





Flores, S. y Anselmo, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 1 [https://d.org/10/Rhode Island.2019.64](https://d.org/10/Rhode%20Island.2019.64)

Fuentes-Gavilánez, LS, Uquillas, G., Maldonado-Núñez, AI, & Zamora, PAC (2021). Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 4(7), <https://d.org/1/kai.03.07.03>

Galicia Villanueva, S., García Oliver, MF, & Hernández Cruz, LM (2018). La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas. *Boletín Científico*, <https://www.ua.edu.mx/ciencia/bol/t/n8/a9.html>

Ganchala, G., & Estefanía, J. (2022). Influencia

García, P. (2020). El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización [Tesis de maestría, Universidad de Navarra]. <https://dadu.Naciones Unidas.mi/b/1/60/1/T.pd>

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, JJ, & Gómez Rada, CA (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1.a ed.). <https://doi.o/1/9>

Gaviria-Rivera, JI, & López-Zapata, E. (2019). Liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en equipos de trabajo. <https://www.um.edu.monte/lib/o/identificador/123456789/478>

Gevert, R. (2024). Liderazgo archivos—¡Tu estrategia está mal! <https://gevert.com/categoría/liderazgo>

Gómez. (2023). Clima laboral: Definición, importancia, factores y tipos. *Blog de HubSpot*. <https://blog.hub.es/servicio/que-es-el-laboral>

Gonzales, J. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.





González Vásquez, J., López, RR, Terán Ayay, NT, & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5([https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318))

Gracia, TJH, Velázquez, MDCG, Zorrilla, DMN y Córdova, VS (2013). El síndrome de Burnout y su relación con el clima organizacional de medianas empresas en México. *Académico semántico*. <https://www.semante.org/p/MI-s%C3%A-Delaware--Agotamiento--y-s-re%C3%B3-do-el-c-Graci-V%C3%A1zquez/13db310f14126845e3d>

Guachichullca Cabrera, WD (2020). Evaluación y análisis del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa pública: Caso EMOV EP en el cantón Cuenca, administración 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. <http://dspa.tu.edu.ec/h/12/34>

Hernández. (2024, 12 de mayo). Agenda de calidad edición n°44: Tendencias del mundo empresarial: Estrategias de consultoría. *Agenda de Calidad-UCMC*. [https://i.com/a-Delaware-California/doc/revista\\_edici\\_n\\_44](https://i.com/a-Delaware-California/doc/revista_edici_n_44)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *RÚDICAS*. <https://v.do.una.mx/ruido/?p==261>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). En 2021: Ecuador registró 849 mil 831 empresas. <https://w.CE.trozo.CE//ecua-directo-mi-r-2021/>

Melgarejo, K. (2022, 29 de julio). ¿Compromiso? La juventud opina. *Voces de la Juventud*. <https://www.voz.o/es/blog/com>

Klein, HJ y Polin, B. (2020). ¿Están las organizaciones dispuestas a incorporar las mejores prácticas? En CR Wanberg (Ed.), *El manual de Oxford de socialización organizacional* (pág. 0)<https://doi.org/10.1016/j.9780199763672.013.001>

Ruiz Mitjana, L. (2019, 4 de julio). Teoría de la expectativa de Vroom: Qué es y qué dice sobre el trabajo. *Psicología y Mente*. <https://psi.com/orga/teo-esperar-jVum!>





León Serrano, L., Noriega Tito, E., & Murillo Guevara, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 1

Ley de Seguridad Social. (2018). *Ley de Seguridad Social | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.e/regular/ley-segura-entonces>

Ley para el fomento productivo. (2018). *Ley para el fomento productivo – PRO ECUADOR*. <https://www.trozo.ec/s/definición/archivos/regulación/2018--09/Documento-Org%C3%A4-Fomen-Producto-Atra%C3%B3n-Inverso.pdf>

Litwin, GH y Stringer, RA (1968). *Motivación y clima organizacional*.

López, GY y Pinilla, VM (2021). Influencia de un entorno laboral saludable en la productividad de los empleados en las PYMES colombianas. Una revisión documental. *Repositorio Digital ECCI*. <https://rep.CE.ed.co/bitstr/a/001/1560/Tra%20de%%20gr.pag?se=1&esAl=y>

López Gómez, A. (2021). Tomando el control de su trabajo. *Blog de BetterUp*. <https://www.mejor.com/blog/tomando-control--de-y-w>

Lucas, CFP y Ureta, FMA (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Estudio de caso Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, <https://doi.org/10.18270/cuaderno.v>

Macías Catagua, OW, Barcia Rodríguez, C., & Santana Sornoza, JW (2021). El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*,

Sevilla Martínez, M. (2015, 2 de octubre). ¿Qué es el síndrome de burnout? *CúdatePlus*. <https://cuid.mar.venir/psicólogo/pecado-agotamiento.htm>

Maslach, C. (2023, 11 de abril). Burnout: Síndrome del quemado. *Corte Suprema de Justicia de la Nación*. <https://www.csjn.gov.Arkansas//medicamento/verNota¿que-hago?=7042##:~:te=El>





2 millones de dólares, el desempeño de los  
Bolsos de Trabajo.

Meroño, Á. L., Domingo García Pérez de Lema, A., Calvo-Flores Segura, C., Martínez-Abarca Pastor, F., Molina Castillo, C., López Nicolás, C., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2021). Informe de la Pyme familiar 2021: Impacto de la crisis COVID-19

Ministerio de Trabajo. (2020). Código de Trabajo | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios . <https://www.trozo.ec/regulaciones/codigo-tra>

Yépez-Mora, M., Frías-Campos, E., & Asunción-Parrales, R. (2019). Innovación y emprendimiento como nuevo reto del siglo XXI en la sociedad. *Veritas e investigación*. <http://re.pu.edu.ec/o/indice.php?dia=VR&p=articulo&op=vie&pag=5D=6> y p=5 millones=34

Montes, K. (2024, 8 de abril). Salud mental en las empresas: Decálogo completo para el bienestar en el entorno laboral. *RH+ Recurso Humano Positivo* . <https://rhpositivo.n/si-mental-en-la-empr-decalogo-com-para-e-bienestar-en-el-ent-laboral/>

Moreno Bastidas, GR (2020). La cultura organizacional en el desempeño docente en las Universidades Públicas de la Provincia Pichincha, Ecuador. *Repositorio de la Universidad Nacional de La Plata*. <http://sedici.unl.edu.ar/bit/manejar/109/120/D.pdf-PDFA.pdf?secuencia=1&estáPermitido=y>

Neill, MS, Men, LR y Yue, CA (2019). Cómo el clima de comunicación y la identificación organizacional impactan el cambio. *Comunicaciones corporativas: una revista internacional* <https://doi.org/10/CCIJ-06-2-0063>

Neira, L. y Adela, A. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica

Ochoa, J. y Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana* , 2(2) <http://revi.a.ed.pe/indice.php/AJP/articulo/vista/224>





Ortega, C. (2021, 21 de junio). Qué es el clima organizacional. Características e importancia. *Blog de QuestionPro* . <https://www.qu.do/blo/es/que-e-el-clima-org>

Ortiz, MVF y López, AV (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, BC, México. *Red de Investigación en Ciencias Sociales* . <https://www.sem.org/papel/Factores-Clav-¿Qué?-En-MI-El-Pro-De-En-Es--Orti-L%C3%B3pez/f79c44e96bb6347c38b2cd6>

Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación: Aplicación práctica. [https://bdigital.u.edu.a/transmisión exterior/15664/teoría-Delaware--la-motivac.-a-pag.pdf](https://bdigital.u.edu.a/transmisión%20exterior/15664/teoría-Delaware--la-motivac.-a-pag.pdf)

Payá, C. (2023, 16 de marzo). Importancia de la salud mental en las empresas. *Escuela de Negocios OBS* . [https://en.obs.Carolina del Sur/blog/importancia-d-la-salud-me-mi-las-empre](https://en.obs.Carolina%20del%20Sur/blog/importancia-d-la-salud-me-mi-las-empre)

Peláez, DIG y Nieto, YO (2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas, en el área específica del talento humano.

Quesada Somano, AK, & León, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: Análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico .

Ramírez Barreto, Y. P. (2019). Clima de Innovación: Herramienta Gerencial. *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*, 19.

Ramos, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9, 1. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Registro del pago del impuesto de la Patente Municipal. (2020). *Registro del pago del impuesto de la Patente Municipal | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.ec/gadmng/tramites/registro-pago-impuesto-patente-municipal>

Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios. (2017). *Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Complementarios | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.ec/regulaciones/reglamento-comprobantes-venta-retencion-complementarios>





Reglamento para Aplicacion Ley de RegimenTributario Interno LORTI. (2018). *Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-regimen-tributario-interno-lrti>

Rodríguez Valenzuela, D. F. (2015). *Liderazgo de una empresa familiar que influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa SEDEMI S.C.C* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5046>

Rodríguez; Echeverri, M. J. A. (2019). *Condiciones de trabajo en la empresa: ¿cuál es su importancia y cómo se definen?* Personio. <https://www.personio.es/glosario/condiciones-de-trabajo/>

Segundo, C. (2020). La empresa familiar en Ecuador: Una nota descriptiva. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/empresa-familiar-ecuador-nota-descriptiva/>

Seung & Jooyeon. (2020). *JOItmC | Texto completo gratuito | Prácticas laborales de alto rendimiento e innovación organizacional: El papel de las competencias de coordinación relacional y las turbulencias del mercado como mediador o moderador*. <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/83>

Steel. (2019, diciembre 2). Conoce la importancia del clima organizacional. *SGSST | Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. <https://steel.net.co/clima-organizacional/>

Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(Extra 1), 234-261.

Tello Vasco;Shigüe Veloz, L. R. F. (2021). *Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la avícola Pérez de la ciudad de Ambato* [bachelorThesis, Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación-Carrera de Psicología Industrial]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/31958>





Vargas Salazar, K. N. (2024). Relación entre “Clima Familiar” y “Rendimiento Laboral” en los colaboradores de la Misión Boliviana Central. *Revista Impulso*, 4(6), 25-36. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i6.27>

Yohana Diaz. (2019). *Pago de tasa de bomberos es anual | Municipio de Loja*. <https://www.loja.gob.ec/noticia/2019-02/pago-de-tasa-de-bomberos-es-anual>

Zendesk. (2024, enero 29). *Comunicación organizacional: Qué es y 7 tips para mejorarla*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>

