

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



“Modelo de intervención de clima organizacional, como estrategia competitiva de una empresa de manufactura de Tecate”

Tesis que presenta para obtener el grado de maestro en administración

**Elizabeth Pimentel Vazquez**

Director de tesis  
**Janette Brito Laredo**

Codirector de tesis  
**Velia Verónica Ferreiro Martínez**

Tecate, B.C. a 04 de junio de 2024

## Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi madre, quien fue mi principal apoyo en este proceso. Sus sacrificios, enseñanzas y amor inquebrantable me han guiado en cada paso de este camino.

A mi hermana por motivarme a crecer, seguirme preparando e impulsar mis sueños, por enseñarme con su ejemplo lo que es perseverar.

## Agradecimiento

A Dios, por bendecir mi vida, creo que todo lo bueno viene de él.

A mi familia por su apoyo incondicional durante este proceso.

A todos los docentes que formaron parte de mi formación en este posgrado.

A mis directoras de tesis, la Dra. Janette Brito y Mtra. Velia Ferreiro por su guía y paciencia durante este proceso, por brindarme su apoyo siempre que lo necesite.

A CONAHCYT por su apoyo y financiamiento para poder cumplir esta meta y poder  
crecer en conocimiento.

A la UABC por brindar programas que nos permitan crecer como profesionales.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue aplicar un modelo de intervención de clima organizacional, con la finalidad de mejorar la percepción de los empleados sobre el ambiente de una empresa de manufactura de Tecate mediante la propuesta de estrategias competitivas. Se implementaron 3 de las fases del modelo para medir clima organizacional PMCO (derivado de la Prueba para Medir Clima Organizacional), las cuales fueron la fase de análisis del problema, sensibilización y la tercera de diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupar y organizacional. Se adaptó la prueba para medir clima organizacional PMCO donde se midieron las variables: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo. Concluyendo que la empresa cuenta con un clima desfavorable por lo que se recomienda el seguimiento a las estrategias propuestas.

**Palabras clave:** Clima organizacional, modelo de intervención, estrategias.

## ABSTRACT

*The objective of this research was to apply an organizational climate intervention model, with the purpose of improving employees' perception of the environment of a manufacturing company in Tecate by proposing competitive strategies. Three phases of the model were implemented to measure the PMCO (from the test to measure organizational climate) organizational climate, which were the phase of problem analysis, awareness-raising, and the third phase of design and planning of strategies at the individual, intergroup, and organizational levels. The test was adapted to measure PMCO organizational climate where the variables were measured: management style, personal growth, management model, interpersonal relationships, organizational communication, corporate image and work level. Concluding that the company has an unfavorable climate, which is why it is recommended to follow the proposed strategies.*

**Key words:** *organizational climate, intervention model, strategies.*

## Índice

Capítulo I. Planteamiento del problema.....	8
Introducción.....	8
Objetivo General .....	10
Objetivos específicos.....	10
Preguntas de investigación.....	10
Hipótesis .....	10
Justificación de la investigación.....	11
Justificación teórica.....	11
Justificación práctica.....	11
Justificación social .....	12
Alcance .....	12
Matriz de congruencia .....	14
Estructura de la tesis .....	16
Capítulo 2. Marco de teórico .....	17
Antecedentes .....	17
Estrategias competitivas en las empresas.....	19
Clima organizacional .....	22
Dimensiones del clima organizacional.....	23
Estilo de dirección.....	23
Crecimiento personal .....	24
Modelo de gestión.....	25
Nivel de trabajo .....	26
Relaciones interpersonales.....	26
Comunicación organizacional .....	26
Imagen corporativa .....	27
Modelos de intervención en clima organizacional.....	28
Modelo de intervención PMCO .....	28
Modelo de intervención por áreas críticas.....	30
Desarrollo organizacional.....	31
Modelo de gestión del clima organizacional .....	32
Modelo de <i>Great Place to Work</i> (GPTW) .....	33
Modelo de <i>Job Demand-Resources</i> .....	34
Método de análisis para la intervención de clima organizacional: IMCOC.....	35

Clima organizacional como estrategia .....	36
Capítulo 3. Metodología .....	37
Diseño de la investigación .....	37
Población .....	37
Muestra .....	38
Método (Modelo) .....	38
Validez y confiabilidad del Instrumento.....	40
Cuestionario .....	41
Recolección de información.....	44
Análisis de la información.....	44
Capítulo 4. Resultados.....	46
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	58
Conclusiones.....	58
Recomendaciones .....	59
6. Referencias.....	61
Anexo 1.....	68

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de congruencia .....	14
Tabla 2. Distribución de los empleados de la empresa .....	38
Tabla 3. Género de los empleados de la empresa .....	38
Tabla 4. Confiabilidad de las escalas Escala Alfa .....	41
Tabla 5. Descripción de las variables.....	42
Tabla 6. Número de preguntas por variables de estudio .....	43
Tabla 7. Diagnóstico Clima Organizacional.....	48
Tabla 8. Nivel de trabajo .....	49
Tabla 9. Modelo de gestión.....	50
Tabla 10. Imagen corporativa.....	51
Tabla 11. Estrategias “Nivel de trabajo” .....	54
Tabla 12. Estrategias “Modelo de gestión” .....	55
Tabla 13. Estrategias “Imagen corporativa” .....	56

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo de intervención PMCO.....	13
Figura 2. Modelo de gestión del clima organizacional. ....	16
Figura 3. Modelo de Great Place To Work. ....	17
Figura 4. Modelo de Job Demand-Resources .....	18
Figura 5. Fases del modelo de intervención de clima organizacional PMCO. ....	22
Figura 6. Niveles del modelo de intervención de clima organizacional PMCO.....	23
Figura 7. Distribución de género .....	29
Figura 8. Nivel educativo.....	29
Figura 9. Antigüedad de los empleados .....	30
Figura10. Niveles organizacionales de alto riesgo .....	35

# Capítulo I. Planteamiento del problema

## Introducción

Las empresas tienen un giro de pensamiento y filosofía en torno a la realización de metas económicas con modelos que buscan la rentabilidad y supervivencia, sin embargo, no es posible llegar a dichos resultados sin la apropiada gestión del recurso humano, dicha gestión debe estar alineada a estrategias organizacionales que busquen un ambiente organizacional positivo (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo y Cardona-Arbelaez, 2020).

Hoy en día el clima organizacional es un tema muy importante que cada vez más toma más relevancia para las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para de tal manera incrementar la productividad y a su vez no perder de vista el recurso humano (González, 2019).

En los últimos años, se ha confirmado que las empresas valoran cada vez más el capital humano, otorgando una mayor importancia a los empleados en función del logro de objetivos. Por ello, para garantizar la continuidad de la producción, es fundamental que los trabajadores cuenten con las mejores condiciones laborales con el fin de asegurar que el personal no enfrente conflictos que afecten su desempeño laboral (Vásquez, 2022).

El clima organizacional ha ido tomando protagonismo por su enfoque en el comportamiento humano, uno de los departamentos que siempre deben estar en constante evaluación es precisamente el recurso humano, de esta forma el clima organizacional toma en cuenta la percepción del personal en cuanto a lugar de trabajo toma de decisiones, comunicación, etc. (Soto-Chávez, Torres-Esperón y Mora-Pérez 2020).

Al abordar el tema del clima organizacional, es crucial describir el ambiente interno predominante en la organización, que indudablemente está influenciado por la calidad de las relaciones internas. En este sentido, es importante destacar que el clima organizacional puede influir de manera positiva o negativa en las relaciones de los empleados. Llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional proporciona los conocimientos esenciales para realizar la retroalimentación adecuada y comprender

con mayor precisión los procesos que influyen y determinan el comportamiento de la organización (Palacios, 2019).

El ambiente en que se desempeñan los trabajadores y la percepción que tienen de este, marca una gran importancia para las organizaciones ya que un clima organizacional favorable es partidario para que los trabajadores produzcan y se sientan conformes con la labor que realizan incrementando la productividad (Iglesias y Torres, 2018).

Es fundamental establecer un ambiente de trabajo cómodo que sirva de base para alcanzar las metas necesarias para el éxito organizacional y la estabilidad en el mercado. Un entorno bien diseñado permite crear y desarrollar perfiles, alineando a los empleados con la visión de la empresa mediante una fuerza laboral ambiciosa que fomenta un entorno productivo y genera beneficios colectivos. El clima organizacional es un factor crucial en todas las organizaciones, por lo que un diagnóstico adecuado puede ayudar a corregir las condiciones actuales y proponer mejoras (Martínez, 2022).

Por lo anterior mencionado, las organizaciones reconocen la importancia de medir el clima organizacional el cual se ha vuelto cada vez más relevante para aquellas que buscan mejorar continuamente su entorno laboral para mejorar su productividad, por lo que reconocen que la gestión del recurso humano es esencial para lograr sus objetivos; esta gestión del recurso humano a su vez debe estar alineada con estrategias organizacionales que fomenten un ambiente positivo.

En el siguiente trabajo se aplicaron tres etapas de un modelo de intervención de clima organizacional llamado PMCO (prueba para medir clima organizacional) proveniente de un cuestionario para medir el clima organizacional a través del cual se analizan 7 variables (Estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa), una vez analizadas las variables se identificaron las más afectadas en base a las cuales se propusieron estrategias de mejora. De acuerdo con el modelo se revisó también el nivel (individual, grupal, organizacional) que representaba una mayor área de oportunidad para su contemplación en estrategias.

## Objetivo General

Aplicar un modelo de intervención de clima organizacional, con la finalidad de mejorar la percepción de los empleados sobre el ambiente de una empresa de manufactura de Tecate mediante la propuesta de estrategias competitivas.

## Objetivos específicos

1. Conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa de manufactura.
2. Identificar las variables que afectan el clima organizacional en la empresa de manufactura (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo).
3. Proponer estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional en la empresa.

## Preguntas de investigación

¿Cómo mejorar la percepción del ambiente que tienen los empleados en una empresa de manufactura, a través de la aplicación de un modelo de intervención en clima organizacional?

¿Cuál es la percepción del empleado sobre el clima organizacional en la empresa de manufactura?

¿Cuál de las variables propuestas (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo) afecta el clima organizacional?

¿Cuáles son las mejores estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional en la empresa?

## Hipótesis

H<sub>0</sub>: La percepción de los empleados del clima organizacional en una empresa de manufactura es adecuada.

H<sub>1</sub>: Las variables del clima organizacional: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo son percibidas como positivas en una empresa de manufactura de Tecate Baja California.

## Justificación de la investigación

### Justificación teórica

La investigación realizada, en gran manera está favorecida por las diferentes investigaciones que hablan acerca del clima organizacional, ya que ha sido objeto de estudio desde tiempo atrás, de acuerdo con Iglesias-Armenteros, Torres-Esperón y Mora-Pérez (2019) desde el siglo XX se han definido teorías de la administración que van dando origen al clima organizacional y que aún conservan su vigencia por ejemplo como es el caso de la teoría científica de la administración, la clásica de administración, la de las relaciones humanas, del clima organizacional de Rensis Likert, de los factores de Herzberg y del desarrollo organizacional.

Numerosos estudios han demostrado que el entorno organizacional puede influir de manera significativa en la diferencia entre empresas de alto y bajo rendimiento. La evaluación de clima organizacional ayuda a conocer de una forma científica y sistemática las opiniones de los empleados ya que generalmente se lleva a cabo mediante encuestas directas a los empleados, ya sea en toda la organización o en áreas específicas. Estas encuestas tienen el objetivo de medir aspectos que han sido claramente identificados y definidos por la organización, y que están directamente relacionados con su situación particular. Al final los resultados de estas mediciones, tras un análisis y revisión adecuados, permitirán desarrollar un plan de acción para abordar los problemas identificados. Este proceso es crucial para corregir las situaciones problemáticas y mejorar el entorno organizacional (Martínez, 2022).

### Justificación práctica

Con esta investigación se aporta a la empresa de manufactura estrategias para combatir las áreas de oportunidad ya que se identifican los factores que están afectando el funcionamiento adecuado del clima organizacional, lo que permitió

generar estrategias encaminadas a la mejora en tres niveles: el organizacional, trabajo en equipo y el individual, promoviendo un mejor clima organizacional y por lo tanto la satisfacción de los colaboradores.

El clima organizacional es de interés para las empresas grandes o pequeñas debido a la influencia que tiene en los procesos tanto organizacionales como psicológicos como lo son la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, entre otros, los cuales repercuten en la eficiencia de la organización y satisfacción de sus miembros y a su vez impactan la productividad (Iglesias-Armenteros, Torres-Esperón y Mora-Pérez, 2020).

### Justificación social

La medición del clima organizacional es fundamental, ya que se centra en identificar los diversos factores que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño laboral. El desempeño y el compromiso de los empleados con la organización constituyen uno de sus principales activos. Además, esta medición se puede considerar un mecanismo efectivo para que la dirección de recursos humanos evalúe el nivel de lealtad y compromiso de los trabajadores con la organización (Palacios, 2019).

Al realizar la medición de clima organizacional en la empresa de manufactura e identificar si su percepción, se contribuyó a realizar estrategias encaminadas a la mejora de las variables con área de oportunidad, con lo que se busca un mejor rendimiento que ayude a provocar una mayor productividad. Ya que como menciona Martínez (2022) cuando las empresas le hacen sentir al personal que ellos son la empresa y a su vez los empleados se sienten parte de, vamos a encontrar empleados motivados no solo por la finalidad de la empresa sino por una voluntad adicional que beneficia no solo a los trabajadores y sus familias, sino a la sociedad en general.

### Alcance

Se realizó un estudio cuantitativo que se llevó a cabo tras la recolección y análisis de datos a través de la Prueba para Medir Clima Organizacional (PMCO), el estudio resulta viable porque se hará una intervención en la muestra. El objetivo es mejorar la percepción del clima organizacional en una empresa de manufactura de Tecate, al implementar el modelo de PMCO se diagnosticó las áreas de oportunidad y se

plantearon las estrategias de intervención encaminadas a la resolución del problema. El tiempo estimado para llevar a cabo esta investigación fue el adecuado debido a que los meses para realizar el análisis de diagnóstico fueron idóneos cumpliendo con los pasos uno, dos y tres del modelo para medir clima organizacional. En cuanto a la disposición de la empresa esta fue favorable, la empresa presto al personal de manera favorable el tiempo requerido, mientras que los recursos monetarios, se consideraron suficientes para poder llevar a cabo la investigación.

## Matriz de congruencia

A continuación, se presenta la tabla 1 de matriz de congruencia, donde se especifica el título, el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, así como las hipótesis

**Tabla 1. Matriz de congruencia.**

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis
Modelo de intervención de clima organizacional, como estrategia competitiva de una empresa de manufactura de Tecate	Aplicar un modelo de intervención de clima organizacional, con la finalidad de mejorar la percepción de los empleados sobre el ambiente de una empresa de manufactura de Tecate mediante la propuesta de estrategias competitivas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa de manufactura.</li> <li>2. Identificar las variables que afectan el clima organizacional en la empresa de manufactura. (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo).</li> <li>3. Proponer estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional en la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo mejorar la percepción del ambiente que tienen los empleados en una empresa de manufactura, a través de la aplicación de un modelo de intervención en clima organizacional?</li> <li>2. ¿Cuál es la percepción del empleado sobre el clima organizacional en la empresa de manufactura?</li> <li>3. ¿Cuál de las variables propuestas (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de</li> </ol>	<p>H<sub>0</sub>: La percepción de los empleados del clima organizacional en una empresa de manufactura es adecuada.</p> <p>H<sub>1</sub>: Las variables del clima organizacional: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo, son percibidas como positivas en una empresa de manufactura de Tecate Baja California.</p>

			<p>trabajo) afecta el clima organizacional?</p> <p>4. ¿Cuáles son las mejores estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional en la empresa?</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

## Estructura de la tesis

La siguiente investigación está conformada por la siguiente estructura:

En el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema, en él se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos, las preguntas de investigación, la formulación de las hipótesis, la justificación teórica, práctica y social, se presenta el alcance, la matriz de congruencia y para concluir la estructura capitular de la presente investigación.

En el capítulo 2 se presentan los antecedentes de la investigación donde se habla sobre las teorías de las cuales surge el clima organizacional. Se aborda como tal el clima organizacional comenzando por sus distintas definiciones, las dimensiones más medibles y los tipos de modelos que se utilizan al hacer una intervención como lo son el modelo de PMCO, el modelo de intervención por áreas críticas, desarrollo organizacional y el modelo de gestión del clima organizacional.

En el capítulo 3 se presenta la metodología a utilizar abordando lo que es el diseño de la investigación, la población, la muestra, el método (modelo), las variables, la tabla de operacionalización de variables, el instrumento, la validez y confiabilidad del instrumento, la recolección de datos y las técnicas estadísticas para el análisis de los resultados.

En el capítulo 4 se abordan los resultados, donde se mencionan las puntuaciones obtenidas en el clima organizacional general, así como las puntuaciones que obtuvo cada variable, se describen los resultados en cada nivel (individual, grupal, organizacional) y se describen las estrategias propuestas en base a las variables con mayor área de oportunidad.

Por último, se cuenta con el capítulo 5 de conclusiones donde se mencionan las conclusiones de acuerdo con el cumplimiento de cada objetivo, así como de la información en general y el apartado 6 donde se enlistan todas las referencias utilizadas en la investigación.

## Capítulo 2. Marco de teórico

En el presente capítulo se analizó la base teórica sobre el clima organizacional, en primer lugar, se revisaron los antecedentes, las estrategias competitivas, se revisaron los diferentes conceptos de clima organizacional, según algunos autores. Se revisó como segundo punto las dimensiones medibles más comunes en encuestas de clima organizacional y se finalizó con las descripciones de algunos modelos de intervención en cuestión de clima organizacional, explicando sus fases y cómo están conformados.

### Antecedentes

Los estudios de clima organizacional surgen a partir de las primeras teorías administrativas en el siglo XX las cuales fueron evolucionando. La primera teoría que se encuentra es la de la administración científica iniciada en 1911 por Frederick Winslow Taylor la cual buscaba aumentar la productividad en las empresas a través de cuatro principios (Iglesias-Armenteros, Torres-Esperón y Mora-Pérez, 2019).

Los cuatro principios que maneja Taylor en su teoría son la división de trabajo, selección de personal, capacitación o especialización de personal y cooperación estrecha entre obreros y jefes. Para 1916 Taylor formuló su teoría clásica en la que la organización es percibida como una estructura que analiza los puestos de trabajo para mejora de eficiencia y productividad (Iglesias-Armenteros, Torres-Esperón y Mora-Pérez, 2019).

Taylor comenzó a estudiar y analizar cómo hacer más eficiente el esfuerzo humano, entendiendo la eficiencia como la maximización de recursos y rendimiento. Durante esa época, se buscaba el método de trabajo óptimo, y Taylor experimentó con incentivos para aumentar el esfuerzo. Enmarca al hombre como alguien motivado por el deseo de ganar más, y el desarrollo del esfuerzo corporativo se fundamentó en los principios de la administración científica (Mancheno-Saá, Bermúdez-Santana y Pérez-Barrionuevo, 2019).

En 1916, Henry Fayol presentó la teoría funcional, esta teoría identificó cinco funciones básicas: Seguridad, Producción, Contabilidad, Comercialización y Administración, y más tarde desarrolló 14 principios de eficiencia. Estos principios condujeron a dos enfoques económicos: la economía agraria y la de autoconsumo. Las estructuras organizacionales reflejan conceptos como el centralismo, la división

del trabajo, la diferenciación y las tareas administrativas y operativas. Sin embargo, esta evolución también propició la creación de los primeros sindicatos, en una época caracterizada por la enajenación y la pobreza emocional. En resumen, el enfoque planteaba que la mejor forma de organización es aquella con una clara división de funciones, subfunciones y procedimientos (Mancheno-Saá, Bermúdez-Santana y Pérez-Barrionuevo, 2019).

Otra de las teorías que abordan los orígenes del clima organizacional es la de Likert, el estadounidense Rensis Likert propuso la teoría de los sistemas de administración, sugiriendo que existen diversas formas de gestionar las organizaciones, las cuales dependen de las condiciones internas y del entorno en que operan. Likert denominó estos enfoques como sistemas de administración. Para estructurar su propuesta, consideró cuatro aspectos de la administración: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensas y sanciones. La manera de actuar en cada uno de estos aspectos generaría cuatro sistemas: el sistema autoritario-coercitivo, el sistema autoritario-benevolente, el sistema consultivo y el sistema participativo (Bazalar y Choquehuanca, 2020).

Likert aborda el tema desde la perspectiva de trabajadores y directivos, argumentando que el comportamiento de los subordinados está influenciado, en parte, por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, y en parte por su información, percepciones, esperanzas, capacidades y valores (Iglesias-Armenteros, Torres-Esperón y Mora-Pérez, 2019).

Likert mide la percepción del clima en ocho dimensiones con el perfil de las características organizacionales dichas dimensiones se mencionan a continuación: métodos de mando, Características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, Características de los procesos de toma de decisiones, , Características de los procesos de planificación, Características de los procesos de influencia, Características de los procesos de comunicación y Características de las fuerzas motivacionales (Loaiza, Salazar, Espinoza y Lozano, 2019).

Los trabajos realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la Western Electric posiblemente sean el primer aporte sobre el clima laboral. La investigación en dicha fábrica demostró la importancia de las relaciones humanas y otros factores de

percepción, como las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia, y los intereses individuales y colectivos, todos ellos componentes del clima laboral (Mejía-Chavarría, 2019).

Originalmente, esta teoría estaba relacionada con la cantidad de iluminación que recibía el trabajador, para saber si el aspecto físico influía en la productividad. Posteriormente, se implementaron períodos más largos de descanso o pausas para tomar café, con el objetivo de aumentar la productividad, sin embargo, los resultados revelaron datos en cuanto a relaciones humanas. Esta teoría, en su tiempo, presentó un enfoque poco abordado, reconociendo que los aspectos emocionales del trabajo podrían ser más importantes que los físicos y que los componentes de naturaleza social son fundamentales para la productividad. Más adelante, con las investigaciones de diversos estudiosos, se comprendió que dentro de una organización existen subgrupos que tienden a crear su propia cultura (Mancheno-Saá, Bermúdez-Santana y Pérez-Barrionuevo, 2019).

## Estrategias competitivas en las empresas

El término "estrategia" tiene un origen militar y ha sido adoptado en diversas áreas del quehacer humano y organizacional. En el ámbito organizacional, el concepto de estrategia ha evolucionado con el tiempo. Una de las definiciones más recientes proviene de Chandler, quien en su obra *'Strategy and Structure'* describe la estrategia como la determinación de los objetivos y metas fundamentales a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Romero, Sánchez, Rincón, y Romero, 2020).

La palabra "estrategia" es una de las más frecuentes en el ámbito de los negocios y las organizaciones. Las estrategias que desarrollen las organizaciones son cruciales para determinar cómo competirán en los mercados, y el éxito de la gestión empresarial depende en gran medida de ellas. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones identifiquen las estrategias más efectivas para competir de manera eficiente en los mercados (Carmona-De Ríos, 2018).

Una estrategia competitiva se puede definir como una fórmula que implementan las empresas para alcanzar un rendimiento superior al de sus competidores, se trata de un método que guía una serie de actividades para crear una posición tolerable a un

entorno ofensivo que promueve la capacidad para emprender acciones facilitando un rendimiento superior sobre la competencia (López-Zapata, López-Moros y Agudelo-Muñoz, 2019).

Michael Porter sostiene que una estrategia implica la manera en que se emplean los recursos disponibles, ya sean humanos o materiales, para alcanzar los objetivos empresariales. Destaca que no se consideran estrategias acciones como la adquisición de las últimas máquinas, ya que estas son necesidades básicas, pero no constituyen una estrategia en sí mismas. En cambio, la estrategia consiste en identificar lugares o aspectos singulares que permitan a la organización agregar valor a la sociedad y alcanzar metas de manera eficiente o incluso más atractiva (Jiménez, 2019).

La estrategia competitiva es descrita por Porter como un conjunto de medidas que posibilitan obtener una posición favorable en el entorno competitivo en el que las empresas llevan a cabo sus operaciones. Existen tres estrategias genéricas que las compañías pueden emplear, las cuales abarcan: la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque (Lara, 2019).

La estrategia de liderazgo en costos está relacionada con las fuentes que las producen las cuales son diversas y están determinadas por el sector industrial, pueden abarcar desde economías de escala hasta ventajas en el acceso a materias primas. Además de los costos de producción, también se consideran los gastos relacionados con marketing, servicios e infraestructura (Lara, 2019).

En la estrategia de diferenciación, la empresa debe crear productos o servicios únicos que los consumidores perciban como exclusivos y por los cuales estén dispuestos a pagar un precio más alto (Carmona-De Ríos, 2018). Esta estrategia permite a la empresa cobrar un precio más alto debido a la exclusividad de su producto o servicio. La exclusividad puede residir en el diseño y la calidad del producto, la marca e imagen de la empresa, la tecnología utilizada, las cadenas de distribución, el servicio de venta, entre otros aspectos (Landázuri y Montenegro, 2018).

La estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización), la empresa se dedica a satisfacer segmentos bien definidos de la población, productos o áreas geográficas (Carmona-De Ríos, 2018). Esto implica que las empresas deben enfocarse en un tipo específico de cliente con el objetivo de satisfacer las necesidades de ese grupo en particular, generando valor para la empresa y consolidando su

posición en el mercado. Esta estrategia permite lograr diferenciación y aumentar la participación en el segmento seleccionado (Landázuri y Montenegro, 2018).

En las empresas sus primeros clientes son sus colaboradores internos, siendo el factor humano el elemento crucial en la creación de ventajas competitivas en el sector empresarial debido a su influencia en la dinámica del entorno organizacional. Para lograr eficiencia en las organizaciones, es necesario aplicar procesos bajo un enfoque de gestión efectiva que enfatice la regulación de acciones y recursos en función de la supervivencia tanto a nivel individual como grupal dentro de la estructura social organizada (Pacheco, Rojas, Niebles, Hernandez y Duran, 2020).

Se reconoce que el éxito de las organizaciones se basa en dos elementos fundamentales: el capital humano y los clientes. Por lo tanto, la empresa enfoca su atención en la gestión estratégica de ambos, priorizando la identificación y satisfacción de sus requerimientos. Desde una perspectiva estratégica, los recursos humanos emergen como un factor crucial que define la posición que la organización puede alcanzar en el mercado y actúan como un elemento distintivo (Bordas, 2016).

Se considera que los recursos humanos constituyen la principal fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, ya que se parte del principio de que las habilidades, actitudes y valores de las personas que contribuyen a la empresa son difíciles de replicar por parte de los competidores, la concepción de la persona no se limita a ser vista como un gasto, sino más bien como un recurso humano susceptible de ser desarrollado, capacitado e incluso administrado, se fomenta una administración estratégica que fomente una cultura distintiva y relevante (Bordas, 2016).

En este sentido el clima organizacional puede ser una estrategia competitiva poderosa para las empresas ya que el clima organizacional es un elemento esencial en la gestión del capital humano dentro de las empresas. Ejerce una influencia considerable en el desempeño y la eficiencia de los empleados, así como en su grado de satisfacción y bienestar emocional. En el contexto empresarial, contar con un ambiente laboral positivo es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para mejorar la dinámica laboral (Revollo, 2023).

## Clima organizacional

En el mundo empresarial actual, el interés en el concepto de clima organizacional ha aumentado debido a la necesidad de que las organizaciones diseñen estrategias efectivas que les permitan ser más competitivas y lograr altos niveles de rentabilidad. Un factor crucial en este contexto es el recurso humano, el capital intelectual o potencial humano y sus interrelaciones; además de la gestión estratégica de recursos humanos (López, 2018).

El clima organizacional se establece porque las personas se desarrollan en entornos cambiantes y complejos, y sus comportamientos diversos influyen directamente en el entorno laboral. Se puede definir como una forma de captar valores y hábitos de convivencia dentro de una organización, los cuales pueden ser positivos o negativos, aprendidos durante el crecimiento y reforzados en el lugar de trabajo (Capuñay, 2019).

El clima organizacional ha sido definido por diferentes autores, un primer enfoque señala el clima como el resultante de factores con los que el individuo trabajador se vincula e interactúa, que además forman los estímulos organizacionales que tienen lugar en la organización, basado en características externas, las que se vivencian conforme a su percepción (Iglesias y Torres, 2018).

Cortés y Leal (2019) consideran el clima organizacional como una mezcla, la cual involucra diferentes factores que están relacionados entre sí, los cuales afectan la percepción o interpretación de los trabajadores frente a las tareas o a los roles que dichos trabajadores desempeñan en las organizaciones.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus actividades laborales. Este concepto está relacionado con el entorno interno de los miembros de la organización, reflejando una relación de satisfacción, entusiasmo e interés, entre otros posibles aspectos (Palacios, 2019).

Se puede definir a el clima organizacional como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre las estructuras y procesos organizacionales que influyen, directa o indirectamente, en el comportamiento dentro de una organización, se puede describir como las cualidades o propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que afectan directamente sus comportamientos o bien como el resultado de la interacción entre

los factores y todos los elementos que componen la organización, en un contexto interno y un marco socioeducativo externo (Meza-De los Cobos, Morgan-Beltrán y Díaz-Nieto, 2019).

## Dimensiones del clima organizacional

García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020) Mencionan que el clima organizacional está compuesto de varios elementos lo que la hace una variable multidimensional, sin embargo, así como su definición, las dimensiones también varían de acuerdo con los autores.

Se considera que las variables que componen el clima organizacional se interrelacionan y es muy complicado aislarlas por lo cual se considera de naturaleza multidimensional y es debido a esto que los efectos del clima sobre satisfacción, rendimiento y productividad se suman a las consecuencias de este (Meza-De los Cobos, Morgan-Beltrán y Díaz-Nieto, 2019).

Distintos expertos en el tema determinan que en el clima organizacional intervienen diferentes dimensiones, las cuales son percibidas por los trabajadores (Capuñay, 2019). A continuación, se mencionan las dimensiones principales del modelo utilizado para medir la percepción de clima organizacional en la presente investigación, las cuales son: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa, las cuales se mencionan a continuación de manera detallada (Tobón y Vanegas, 2021).

### Estilo de dirección

El estilo de dirección ha ido tomando relevancia en el ámbito empresarial, se fundamenta en las dinámicas administrativas y organizacionales para la gestión del talento humano, el capital social, cultura organizacional y la relación con los servicios y productos eficaces. El estilo de dirección hace referencia a características que definen a quien dirige y las relaciones que este establece en cómo guiarlos, como conducir a los miembros del equipo para el cumplimiento de objetivos. De otra forma se le podría conocer como “el arte de dirigir” (Ijají y Ramírez, 2020).

(Castro-Ríos y Noguera-Hidalgo, 2022) presenta el estilo de dirección como la presencia de los comportamientos de liderazgo, así como las tácticas de influencia y los tipos de poder en conjunto, es decir estas tres dimensiones son lo que forman un estilo de dirección, el autor menciona que existen 3 tipos de estilos de dirección, los cuales son los siguientes:

Apoyo: representa un liderazgo orientado a la tarea, las relaciones, el cambio y lo externo, las tácticas son persuasión racional, legitimación y orientación; las tácticas de intercambio, llamado a la inspiración, colaboración, adulación y consulta son también características de este estilo directivo

Mixto: caracterizado por las tácticas de influencia caracterizadas por persuasión racional, apelación a la inspiración, legitimación, orientación, colaboración, adulación, consulta y apelación a lo personal, acude a las tácticas de presión, pero en menor medida.

Restringido: se caracteriza por presencia limitada de comportamientos de liderazgo, se acude a la presión como táctica de influencia, en cuanto al poder es neutral, se trata de un directivo que no ejerce influencia significativa, solo acude a la presión como táctica de influencia, no cuenta con ningún poder que lo caracterice.

## Crecimiento personal

El crecimiento o desarrollo personal se entiende como un afán de superación que motiva a avanzar hacia adelante, o bien aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de su edad, para crecer o avanzar se fijan metas, la persona que busca y trabaja su desarrollo personal tiende a equilibrar los aspectos de su vida, entonces el desarrollo personal busca conocer y superar las propias limitaciones, mientras fortalece puntos fuertes (Arias, Portilla y Villa, 2008)

El concepto de crecimiento personal tiene que ver con las creencias de cada persona, el autoconocimiento de sí mismo juega un papel importante para la toma de acciones conectadas a la propia aptitud, inteligencia que a su vez depende del interés y motivación propios para desarrollar habilidades que permitan alcanzar objetivos y tomar las acciones necesarias, para esto el individuo va adquiriendo experiencia y entrenamiento para hacer algo positivo en lo personal, familiar y laboral (Mego y Mego, 2021).

Una organización debería estar a la vanguardia en innovación y productividad considerando a su capital humano, ejecutando programas de bienestar laboral y familiar que permitan un mejor sentido de pertenencia buscando una buena satisfacción laboral y productividad lo que contribuye a un desarrollo personal (Corredor, Lozano, Olaya, y Romero, 2018)

Para un desarrollo personal en las empresas se necesita de un liderazgo proactivo, que se desarrollen actividades de trabajo en equipo para propiciar la empatía en grupos de trabajo, orientar al desarrollo de habilidades técnicas y profesionales de los trabajadores, dando énfasis a la retroalimentación. (Torres, 2018)

### Modelo de gestión

En general un modelo de gestión se trata de un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización. Permite realizar un diagnóstico, determinar las áreas de mejora, evaluar y plantear los posibles cambios por adoptar (Alvarez, 2017)

Proceso que implica visualizar la empresa como un todo compuesto, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca respondiendo a objetivos de misión y visión con una participación limitada en distribución de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas, conlleva un análisis del cumplimiento de los objetivos organizacionales para determinar el desempeño organizacional (Tamayo, Del Río y García, 2014).

En este orden de ideas se considera importante una planeación correcta de los procesos a seguir dentro de una organización ya que a partir de esto se puede observar la influencia que tiene la cultura organizacional en sostenibilidad y sustentabilidad de una empresa (Asencio, Burgos y Campello, 2019).

Propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución, así como los elementos que intervienen en ellos, ya sea personal o material (González, Viteri, Izquierdo y Verdezoto, 2020).

## Nivel de trabajo

Generalmente las empresas trabajan con una programación de actividades que exige cumplir con ciertos plazos, especificaciones de calidad y presupuesto, en la carga laboral influyen factores como la exigencia de trabajo, ritmo de trabajo y horas continuas de trabajo para cumplir con y ajustarse al presupuesto, de manera general la carga laboral está asociada con la cantidad de trabajo, complejidad y tiempo de finalización (Gallegos y Castillos, 2022).

Las actividades encomendadas a los trabajadores que conlleva aceleración del ritmo de trabajo, manejo de maquinaria, adaptación y complejidad de la tarea son lo que comprenden a lo que llamamos carga laboral. El término de carga laboral se refiere a que parte de la capacidad limitada del operador es requerida para desarrollar una tarea particular. (Campbell, Cuellar, Fernández, Moreno, y Villalobos, 2019).

## Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, se pueden definir como vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida, entre individuos que piensan y sienten, estas se ubican dentro del modelo de relaciones humanas. Las relaciones humanas constituyen un aspecto esencial en las empresas, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros de una organización serán satisfactorias si el entorno es amigable y armonioso (Gallegos, Mora y Cuentas, 2018).

Dentro de las empresas se forman relaciones entre individuos, el trabajo es donde los empleados pasan gran parte de su día por lo que entre compañeros y supervisores se crean relaciones que pueden ser positivas o negativas lo cual influye en los comportamientos y en la satisfacción laboral (Ramírez, 2019).

## Comunicación organizacional

La comunicación en el ámbito empresarial se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años, convirtiéndose en una de las áreas con mayor demanda de empleo y expansión (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019). La comunicación es un proceso relevante en las organizaciones, tanto en aspectos estructurales como simbólicos y ya sea formal como informal, la comunicación tiene un impacto notable en la productividad a través de la calidad de las interacciones entre los trabajadores (Gallegos, Mora y Cuentas, 2018).

La comunicación organizacional (CO) ocurre dentro de una cultura organizacional, se compone del sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización y esta puede ser formal o informal. La comunicación interna se trata del conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para el logro de objetivos (Montoya, 2018).

La comunicación externa se trata del conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos por ejemplo proveedores, clientes, etc., encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos para promover una imagen favorable o promover sus productos o servicios (Montoya, 2018).

Contreras y Garibay (2020) mencionan que se han identificado 3 tipos de comunicación los cuales son los siguientes

Comunicación interna o intrainstitucional: Categoriza la dirección de los mensajes en términos de verticalidad (ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba) y horizontalidad, considerando la estructura jerárquica de los participantes en la organización.

Comunicación externa o interinstitucional (entre instituciones): Se refiere a la interacción comunicativa que ocurre entre organizaciones, ya sean públicas o privadas, y otras entidades relacionadas con ellas.

Comunicación de tipo comercial: Se centra en la difusión de información destinada a informar a clientes potenciales o usuarios acerca de las particularidades de la empresa, así como de los productos o servicios que la empresa ofrece.

### Imagen corporativa

Las empresas necesitan crear valor y mantener su competitividad de manera constante. Es crucial contar con una imagen corporativa sólida que establezca una conexión positiva y que sea determinante en el proceso de toma de decisiones. La imagen corporativa se define como el conjunto de convicciones, actitudes y percepciones que los consumidores tienen acerca de una empresa o marca. Esta imagen influye en la forma en que el público interpreta el conjunto de señales que

proviene de los productos, servicios y comunicaciones ofrecidos por la marca (Ramos y Valle, 2020).

La imagen corporativa se trata del conjunto de valores que el público en general asocia a una empresa, la percepción del comportamiento ante los clientes, la cultura y filosofía, sus productos y servicios, la calidad del trabajo, la capacidad para adaptarse a los nuevos tiempos, la capacidad de reacción, la forma en que resuelve situaciones adversas, en general se trata de un conjunto de conductas y valores que definen la imagen que se proyecta a la audiencia de la empresa (de la Fuente Chico, 2019).

## Modelos de intervención en clima organizacional

De acuerdo con García-Rubiano, Varga-Rodríguez y Gómez-Rada (2020) el clima organizacional es un fenómeno relevante para las organizaciones ya que se considera que un buen clima contribuye a una buena producción, existen varios estudios de clima organizacional, sin embargo, son pocos los modelos de Clima organizacional que aparecen reportados en la literatura científica, pero gracias a una revisión sobre el tema se pueden identificar cuatro modelos.

### Modelo de intervención PMCO

El modelo de intervención PMCO se llama así ya que hace continuidad a la prueba que mide clima organizacional (PMCO), este modelo ofrece una metodología de intervención a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo. Este modelo permite llevar a cabo intervenciones de gestión en las que la estructura organizacional experimenta cambios que impactan positivamente los niveles de trabajo, mejorando así las relaciones interpersonales, la comunicación y, en general, la percepción del clima (Lopez, 2022).

La prueba para medir el clima organizacional PMCO visualiza el comportamiento organizacional como un resultado de una interacción entre factores de tipo individual, grupal y organizacional. Se considera parte importante también la decisión gerencial para generar un clima organizacional ideal o adecuado en una empresa (Soto-Chávez, Ugalde-Vicuña y Allauca-Amaguaya, 2020).

De acuerdo con el modelo PMCO, al momento de intervenir con el clima organizacional se debe tomar en cuenta la valoración de las percepciones de los

individuos, a través de los comportamientos que tengan y las propiedades de la estructura organizacional. Es un modelo que interviene en el nivel de las actitudes de los individuos, ante la estructura, las políticas, los conflictos y la dinámica general al momento de proponer retos y buscar soluciones a conflictos (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

De acuerdo con Tobón y Vanegas (2021) el PMCO mide las siguientes variables:

**Estilo de dirección:** Percepción que tienen los empleados sobre los directivos en relación con la flexibilidad de los procesos de comunicación y el reconocimiento.

**Crecimiento personal:** Es el grado en que el individuo percibe que su trabajo le permite desarrollarse personal y humanamente.

**Modelo de gestión:** Percepción de cómo el diseño de la estructura organizacional facilita un buen ambiente de trabajo.

**Nivel de trabajo:** Percepción de los empleados sobre la carga de trabajo, la presión para alcanzar metas y objetivos, el tiempo utilizado, y la probabilidad de cumplir con los objetivos dentro del plazo establecido.

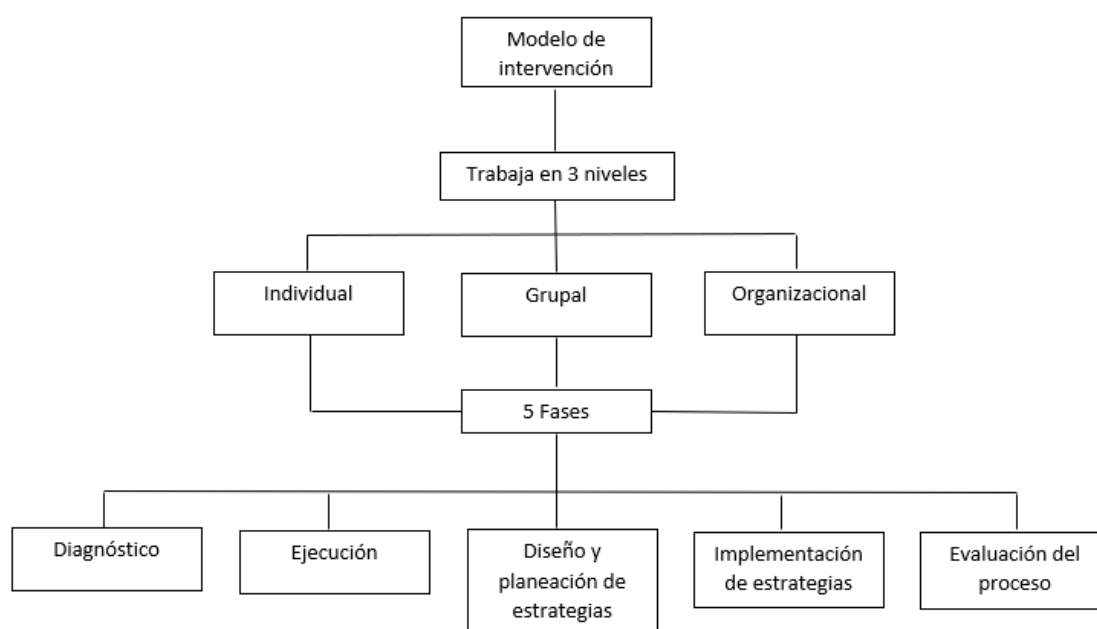
**Relaciones interpersonales:** Percepción del entorno laboral basado en las interacciones entre los miembros de la organización.

**Comunicación organizacional:** Percepción de la utilización del sistema formal de comunicación.

**Imagen corporativa:** Percepción del posicionamiento de la organización, impacto subjetivo.

El modelo de intervención maneja tres niveles, individual, grupal y organizacional, busca abordar la intervención de una manera integral. Compuesto por 5 fases: fase 1 análisis del problema, fase 2 ejecución, fase 3 diseño y planeación de estrategias, fase 4 implementación de estrategias y fase 5 evaluación de proceso. Se presenta en la figura 1 la estructura (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

**Figura 1. Modelo de intervención PMCO.**



Fuente: Adaptación (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009)

La fase 1 de análisis del problema inicia con la medición del clima organizacional, arroja un diagnóstico en función de 7 variables, nivel de trabajo, modelo de gestión y comunicación organizacional, relaciones interpersonales, estilo de dirección, imagen corporativa, crecimiento personal y una medida de CO a nivel general. Se revisan las de alto riesgo para su intervención (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

La fase 2 de ejecución se toman en cuenta las variables de alto riesgo para evaluarlas en los niveles individual, intergrupal y organizacional, haciendo la socialización de los resultados. En la fase 3 se realiza un plan de actuación para cada uno de los niveles del comportamiento humano con las variables que hayan salido en alto riesgo. En la cuarta fase se implementan las estrategias y en la quinta fase se contrastan los resultados del diagnóstico de la primera fase con los resultados de la evaluación posterior a la implementación de acciones de la cuarta fase (García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

### Modelo de intervención por áreas críticas

Modelo elaborado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile consiste en hacer una evaluación inicial por medio de escala Likert en un

rango de 5 puntos para darle valor a cada ítem desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo. Se dividen en dos grupos, respuestas positivas y negativas, sacando la diferencia entre los porcentajes de ambas, a dicha diferencia se le asigna nombre como valor neto (Forero-Saboya, 2016).

El modelo se encuentra dividido en tres partes, la primera de ellas es el manejo estadístico del diagnóstico donde se corroboran con alfa de Cronbach las 22 dimensiones por las que está estructurado y además se saca 1 índice de adhesión el cual se obtiene del promedio de los puntajes positivos aportados por cada ítem (Forero-Saboya, 2016).

La siguiente parte se trata de categorización por áreas de intervención en donde se construye un esquema de cuatro cuadrantes, definidos por dos ejes, el vertical que corresponde al valor promedio del clima organizacional, mientras que el eje horizontal se trata del promedio de las puntuaciones dadas a cada dimensión, las regiones a la izquierda del promedio se nombran negativas mientras que las de la derecha se nombran positivas (Forero-Saboya, 2016).

El modelo maneja cuatro cuadrantes A, B, C y D, el A “intervención crítica” ubica dimensiones de alta importancia debido a su impacto, en el B de “intervención preventiva”, las dimensiones de baja importancia de acuerdo a su capacidad indicando que mejorar la situación es una prioridad, en el C de “intervención reforzamiento” se encuentran dimensiones de alta importancia debido a una buena evaluación, por último en el D de intervención comunicacional están las puntuaciones consideradas de baja importancia resultantes de una evaluación buena, incluye dimensiones que no requieren intervención inmediata (Forero-Saboya, 2016).

## Desarrollo organizacional

Se considera como un modelo el desarrollo organizacional, en este modelo la cultura organizacional y el CO juegan un papel en el cambio organizacional, el proceso inicia con una reunión entre consultor y el que lo solicita para definir el modelo de desarrollo organizacional adecuado, después se pasa a la fase de recolección de datos donde se evalúa el clima organizacional, se hace una retroalimentación de resultados, se forman grupos, se identifican problemas y se establecen prioridades, se lleva a cabo la fase de planeación de intervención y finalmente existe la fase de seguimiento (García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

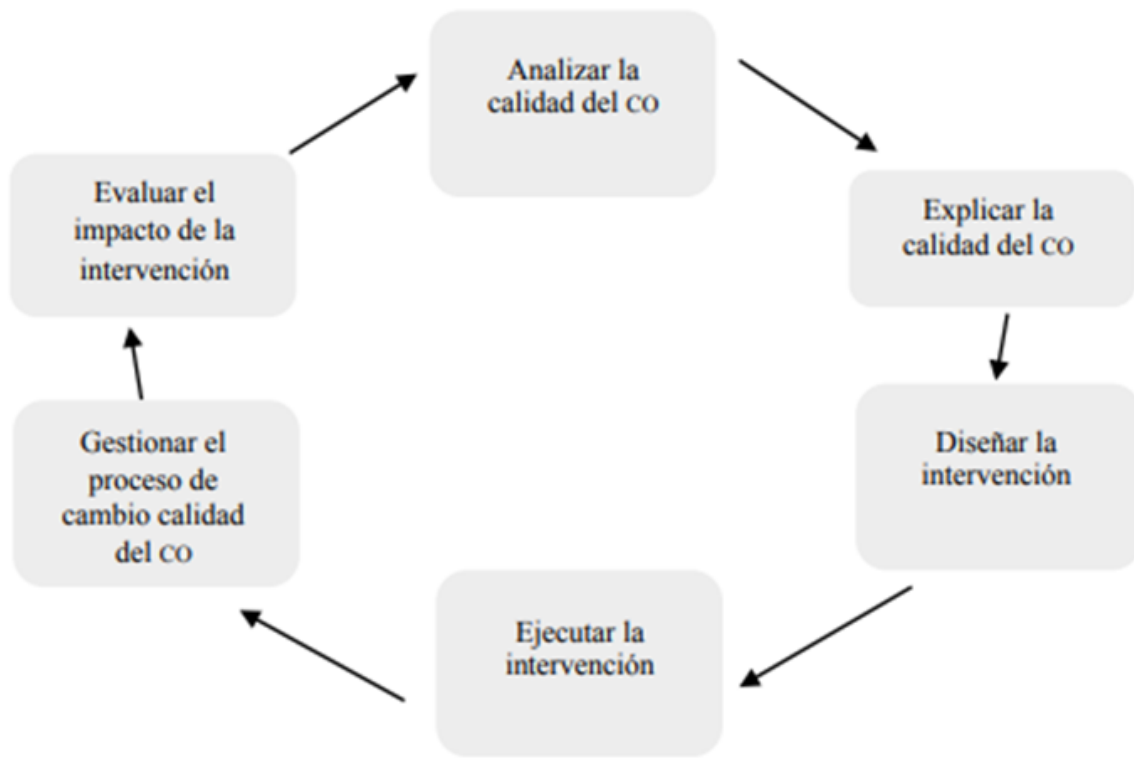
## Modelo de gestión del clima organizacional

Este modelo se basa en un cuestionario de 49 ítems de tipo Likert que mide ocho factores que son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (López, 2018).

Compuesto por etapas, la primera etapa se trata del diagnóstico mediante algún instrumento estandarizado que explique los hechos, problemas, brechas y oportunidades de la calidad del clima organizacional por ejemplo el ECO IV. En la segunda etapa se tiene el propósito de determinar antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual del CO tanto en la organización como en los equipos lo cual se puede hacer a través de herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad. En este paso es conveniente que los equipos tengan una meta en la calidad de clima organizacional para interpretar si hay diferencias entre el clima esperado y el diagnosticado (García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

En la tercera etapa se plantean estrategias orientadas al cambio, eliminación o mejora de la calidad del clima organizacional tanto para la organización en general como los equipos, estas estrategias surgen de los mismos miembros de los equipos y se deben considerar, costos, oportunidad, factibilidad, efectividad, etc. Mientras tanto en la cuarta etapa se ponen en marcha las estrategias y se recopila información sobre los efectos. En la quinta etapa se trata de conocer, controlar y anticipar los posibles efectos y por último en la sexta etapa se debe hacer la medición del impacto. Se presenta en la figura 2 el tipo de modelo (García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

Figura 2. Modelo de gestión del clima organizacional.

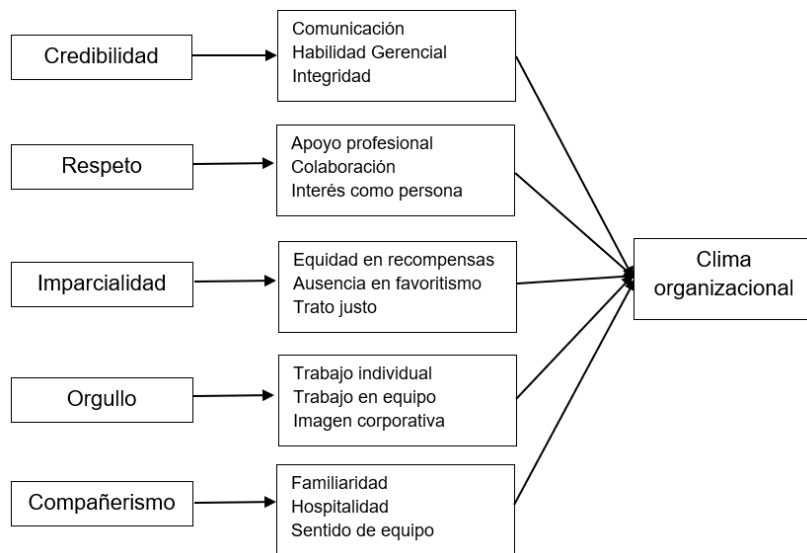


Fuente: Modelo adaptado de Toro-Álvarez y Sanín-Posada, 2013. Citado por (García-Rubiano, Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

### Modelo de *Great Place to Work* (GPTW)

Se trata de acuerdo con Peña (2021) de un modelo validado y reconocido a nivel global para evaluar el clima organizacional. Se basa en cinco dimensiones principales, aunque también puede ser adaptado y ampliado según las necesidades específicas de cada situación, siempre y cuando estas dimensiones adicionales hayan sido validadas previamente en estudios anteriores. Las dimensiones que maneja este modelo son credibilidad (estilo de comunicación y consulta), respeto (perspectiva de cómo es visto el empleado por sus superiores), imparcialidad (justicia y trato justo), orgullo (valor del empleado hacia su trabajo) y compañerismo (cooperación). A continuación, se presenta la figura 3 en representación del modelo.

**Figura 3. Modelo de Great Place To Work.**

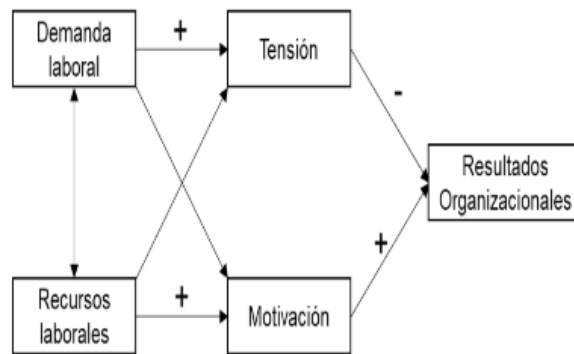


Fuente: Adaptación (Peña, 2021)

### Modelo de *Job Demand-Resources*

El modelo fue creado por Schaufeli y Bakker en 2004 y se fundamenta en dos procesos fundamentales: la energía y la motivación. La energía se relaciona con las exigencias laborales que pueden agotar los recursos de los empleados, mientras que la motivación hace referencia a los recursos proporcionados por la organización para fomentar el compromiso de sus trabajadores. Este modelo se compone por tres dimensiones las cuales son el vigor, dedicación y absorción, estos componentes se consideran una respuesta de la tensión y motivación. El vigor hace referencia al nivel de energía de un trabajador, se asocia con el esfuerzo, la persistencia y no fatigarse con suma facilidad en el trabajo. Para medir esta variable se utilizan 6 preguntas. La variable de dedicación se trata de si la persona se inspira y está orgulloso de su trabajo, en otras palabras, si le encuentra sentido y razón a la realización de su trabajo por la experiencia significativa y desafío constante, esta dimensión se mide por 5 preguntas, mientras que la dimensión de absorción se mide con 6 preguntas y trata de cuando la persona trabaja y evita distracciones, lo que puede representarse en estar inmerso en el trabajo (Peña, 2021). A continuación, se representa el modelo en la figura 4.

Figura 4. Modelo de Job Demand-Resources



Fuente: Modelo de Schaufeli, Bakker, y Salanova. (2006). Citado por (Peña, 2021).

Método de análisis para la intervención de clima organizacional: IMCOC Surge del Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), el cual busca el conocimiento de la percepción del clima organizacional en las empresas colombianas, creado por Carlos Méndez, de acuerdo con su creador este instrumento fue creado en 1986 consiguiendo ha conseguido confiabilidad y validez hasta la actualidad. El IMCOC consta de 45 preguntas y mide siete dimensiones, tales como los objetivos de la empresa, la cooperación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el control, la toma de decisiones y la motivación determinará la percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo ejercido por sus superiores y se establecerá cuál de las dimensiones del Clima Laboral es más importante para ellos (Capuñay, 2019).

En general el clima organizacional se establece como un elemento clave tanto para la prevención y protección como para el riesgo psicosocial y laboral, y debe ser abordado con la misma seriedad y relevancia que los aspectos económicos y rentables de la empresa. En consecuencia, su evaluación debe servir como una herramienta para guiar la planificación y la implementación de estrategias de intervención, alineándose con las necesidades reales, ideales e indispensables para mantener el equilibrio de la organización y satisfacer las demandas de sus integrantes (López, 2018).

## Clima organizacional como estrategia

Con la globalización las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar estrategias adecuadas para diferenciarse de otras empresas y obtener un mejor posicionamiento en el mercado, lo que las ha encaminado a una de las estrategias que ha cobrado popularidad recientemente la cual es el interés por el capital humano, incluyendo la satisfacción y motivación laboral entrando en juego el papel del clima organizacional (Murrieta-Saavedra, Ochoa y Córdova-Cárdenas, 2019).

El recurso más importante para las empresas es su capital humano, por lo que es crucial gestionarlo adecuadamente. Evaluar el clima organizacional y poner en marcha los planes de acción derivados permite implementar estrategias que brindan a los empleados bienestar, estabilidad, oportunidades de crecimiento y otros beneficios. Todo esto se traduce en una mayor productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Bravo-Díaz, González-Murillo y Duque-Ceballos, 2018).

Se considera que un buen clima organizacional provoca un desempeño satisfactorio influyendo en la rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento, productividad. Específicamente el clima organizacional tiene un impacto en la rentabilidad ya que es una estrategia en favor de las organizaciones, por ejemplo, ayuda a prevenir la rotación ya que un clima favorable refleja un compromiso organizacional (Murrieta-Saavedra, Ochoa y Córdova-Cárdenas, 2019).

El clima organizacional emerge como un aspecto crucial en el ámbito de la gestión de recursos humanos, ya que influye de manera significativa en el desempeño, la productividad y el bienestar de los empleados dentro de una organización. A través de la revisión de la literatura, se exploraron diversas teorías y enfoques que han contribuido a comprender la naturaleza y la importancia del clima organizacional también se examinó cómo el clima organizacional puede ser evaluado y medido mediante diferentes metodologías, lo que nos brinda un marco sólido para abordar nuestra investigación.

## Capítulo 3. Metodología

A continuación, se describe la metodología empleada en la realización de esta investigación; en este capítulo se revisa el diseño de la investigación, la población de estudio, muestra, método, variables, operacionalización de variables, instrumento, validez y confiabilidad y la forma de recolección de datos.

### Diseño de la investigación

La naturaleza de la presente investigación es de tipo empírico-cuantitativo, ya que se buscó medir de manera objetiva las variables involucradas en el diagnóstico del clima organizacional a través de un instrumento validado. Se considera de enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A su vez se trata de un estudio descriptivo, pues se buscó conocer cuál es el clima que se tiene en la empresa y de qué forma se manifiesta, señala fortalezas y áreas de oportunidad. El alcance descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### Población

Para esta investigación se eligió una empresa maquiladora de manufactura, dedicada al diseño, fabricación y ensamble de sistemas de distribución eléctrica (cables y arneses) en su mayoría para electrodomésticos y área médica. La empresa pertenece a un corporativo que inició operaciones en Ciudad Juárez, México en 1972, recientemente en 2023 adquirió una nueva planta en la ciudad de Tecate, Baja California, iniciando operaciones de manera formal en julio del 2023. Con el cambio de razón social se ha iniciado en la empresa un proceso de cambios lo que representa un cambio en el ambiente laboral del personal.

La empresa está compuesta por 55 trabajadores en total los cuales se encuentran divididos como se muestra en la tabla 2, sin embargo, la población objeto de estudio

estará compuesta por 49 trabajadores representados por trabajadores directos e indirectos.

**Tabla 2. Distribución de los empleados de la empresa**

Departamento	Número de empleados	Porcentaje
Directos	39	70.91%
Indirectos	14	25.45%
Administrativos	2	3.64%
<b>Totales</b>	55	100%

Fuente: Elaboración propia

## Muestra

La muestra utilizada para este estudio fue a 49 personas conformada por empleados directos e indirectos, de esta forma se mantuvo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La muestra estuvo conformada por 63.3% mujeres y 36.7% hombres como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Género de los empleados de la empresa**

Género		
Femenino	31	63.3
Masculino	18	36.6
Total	49	100

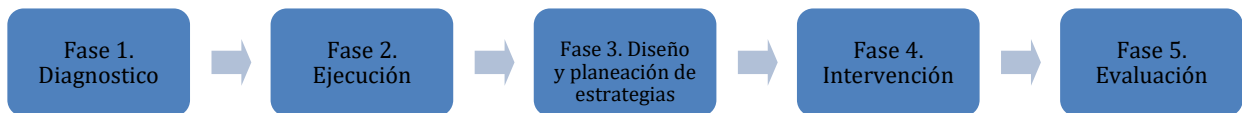
Fuente: Elaboración propia

## Método (Modelo)

Se trabajo con el modelo de intervención PMCO, el cual tiene el objetivo de mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con la finalidad de

generar cambios en el desempeño laboral reflejado con una mayor productividad comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción (López, 2022). A continuación, se presenta la figura 5 donde se muestran las fases de intervención del modelo PMCO.

**Figura 5. Fases del modelo de intervención de clima organizacional PMCO.**

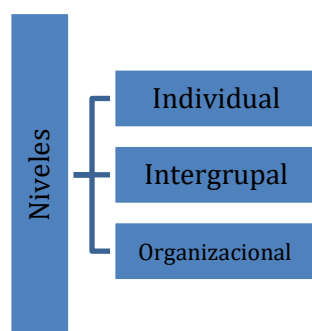


Fuente: Adaptación (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

El modelo está compuesto por tres dimensiones: individual, grupal y organizacional, donde se revisa el clima organizacional a través de cinco fases, las cuales son: diagnóstico del clima organizacional a través del cuestionario PMCO, donde se planea encontrar las variables que afectan el clima organizacional. En esta etapa se contempló la aplicación del cuestionario de clima organizacional a la muestra seleccionada, se analizó los resultados obtenidos y se detectaron las variables que cuentan con una mala o baja percepción por parte de los colaboradores.

En la segunda fase de ejecución se buscó sensibilizar al empleado a través de la discusión del diagnóstico, una vez identificadas las variables en la fase 1, se toman las variables con área de oportunidad y se habló con los colaboradores para conocer más a fondo la percepción en el aspecto individual, grupal y organizacional como se muestra en la figura 6 los niveles mencionados.

**Figura 6. Niveles del modelo de intervención de clima organizacional PMCO**



Fuente: Elaboración propia

En la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención individual (a través del autoconocimiento) con la elección de estrategias, por ejemplo, talleres donde realicen de manera individual actividades como anotar las virtudes, pasiones y defectos o donde se hable de inteligencia emocional. También se revisarán estrategias a nivel intergrupales en este sentido se planea utilizar estrategias de trabajo en equipo, por ejemplo, marcar objetivos comunes, generar confianza en el equipo. Por último, en el nivel organizacional se planearon estrategias que ayuden a la promoción de los valores, objetivos, etc. de la empresa a través de actividades como una semana dedicada a los valores donde cada día se trabaje un valor distinto de manera que los empleados los recuerden y se adueñan. Una vez seleccionadas las estrategias, estas se proponen a los encargados de la empresa, terminando en esta fase para esta investigación.

## Validez y confiabilidad del Instrumento

La validez de contenido está sustentada por los conocimientos de los expertos en el área. La claridad y pertinencia de cada ítem fue evaluada por cinco personas expertas, con una escala de Likert de cinco puntos. Los ítems valorados por los expertos con promedio debajo de 4 fueron modificados de acuerdo con las recomendaciones de los expertos.

La confiabilidad del instrumento fue considerada dentro del estudio utilizando los mismos datos, ya que se tuvo como limitante de la investigación no poder realizar una prueba piloto para el instrumento. Sin embargo, con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento, se hizo un análisis del cuestionario por medio del

coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach, con los datos recolectados de la muestra.

El coeficiente de confiabilidad Alfa obtenido para todo el instrumento fue de .947. Los coeficientes de confiabilidad obtenidos para cada constructo en las variables se pueden apreciar en la Tabla 4.

**Tabla 4. Confiabilidad de las escalas Escala Alfa**

Variable	Alfa
Estilo de dirección	0.810
Crecimiento personal	0.806
Modelo de gestión	0.746
Nivel de trabajo	0.803
Relaciones interpersonales	0.786
Comunicación organizacional	0.642
Imagen corporativa	0.623

Fuente: Elaboración propia

## Cuestionario

Se realizó con base al modelo de intervención en clima organizacional PMCO proveniente de la Prueba para medir el clima organizacional, desarrollado por Cárdenas y Villamizar, (2009) el cual busca evaluar las variables: Estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa.

El cuestionario se encuentra dividido en dos apartados, la primera sección abarca los datos generales del encuestado, en la segunda se encuentra una calificación por atributos en escala de Likert donde se evalúan las variables estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa. En la Tabla 5 describen las variables, considerando su definición y los ítems del instrumento.

**Tabla 5. Descripción de las variables**

<b>Descripción de las variables</b>		
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Ítems del instrumento</b>
Estilo de dirección	Se trata de la percepción de los empleados sobre los directivos en cuestión de procesos de comunicación y reconocimiento. El estilo de dirección se refiere a la forma en que se lleva a cabo la gestión en el ámbito empresarial, y se basa en las dinámicas de administración y organización para dirigir al talento humano, gestionar el capital social, influir en la cultura organizacional y supervisar la relación con los servicios y productos de manera eficaz.	3, 17, 22, 27, 28, 35 y 36
Crecimiento personal	Es el grado en que el individuo percibe si hay crecimiento personal. El crecimiento o desarrollo personal se refiere a un proceso de superación y mejora constante que motiva a las personas a avanzar en su vida. Este enfoque busca no solo el éxito profesional, sino también el bienestar personal y la satisfacción en el trabajo.	6, 10, 13, 20, 23, 37 y 46
Modelo de gestión	Percepción sobre la estructura y diseño organizacional que permita un buen ambiente. Conjunto de principios, prácticas y procesos que se utilizan para planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos y metas.	1, 7, 14,15, 16, 21, 24 y 30
Nivel de trabajo	Se trata de la percepción del trabajador en cuanto a la cantidad de trabajo y presión para el logro de metas en tiempo establecido. Grado de demanda, esfuerzo o carga que se requiere para realizar una tarea o conjunto de tareas en un entorno laboral.	2, 8, 12, 38, 39 y 40
Relaciones interpersonales	Percepción del ambiente de trabajo en base a la interacción entre los individuos. Las relaciones interpersonales se refieren a las conexiones y vínculos directos entre individuos en el ámbito personal y laboral. Estas relaciones desempeñan un papel crucial en la satisfacción y el bienestar de las personas en su lugar de trabajo, y pueden	5, 9, 31, 32 y 42

	influir en su comportamiento y en la dinámica de la organización.	
Comunicación organizacional	Percepción sobre el sistema de comunicación. Se refiere al proceso de intercambio de información, mensajes y significados dentro de una organización, ya sea de manera interna (entre los miembros de la organización) o externa (con partes externas a la organización, como clientes, proveedores, el público en general, entre otros).	18, 25, 29, 33, 41 y 43
Imagen corporativa	Percepción que el público en general, incluyendo consumidores, clientes, empleados y otros interesados, tiene de una empresa o marca. Es la impresión mental que las personas tienen de la organización, y esta percepción se forma a partir de la combinación de elementos visuales, valores, cultura, comportamiento, productos y servicios que la empresa ofrece.	4, 11, 19, 26, 34, 44 y 45

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario utilizado fue el PMCO (Prueba para Medir Clima Organizacional) el cual se adaptó a las características de la empresa de estudio. El cuestionario consta de 46 interrogantes distribuidas en las 7 variables (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa) que considera el modelo PMCO (Ver *Tabla 6*). El cuestionario puede consultarse en el Anexo 1 de este documento.

**Tabla 6. Número de preguntas por variables de estudio**

Variables	Número de preguntas
Estilo de dirección	7
Crecimiento personal	7
Modelo de gestión	8
Nivel de trabajo	6
Relaciones interpersonales	5

Comunicación organizacional	6
Imagen corporativa	7
Total	46

Fuente: Elaboración propia

## Recolección de información

La recolección de datos en esta investigación se realizó mediante encuestas, utilizando un cuestionario previamente estructurado que se distribuyó entre los empleados de manera presencial, a través de formato impreso. La aplicación del instrumento tuvo lugar en la sala de juntas de la empresa, en un horario comprendido entre las 3:00 p.m. y las 4:30 p.m., durante un período de 2 días. Cada sesión de aplicación del instrumento tuvo una duración aproximada de 20 minutos para cada grupo de personal, dividiendo a los participantes en grupos de 10 personas. Se informó a los empleados que el propósito del cuestionario era de naturaleza académica y que sus datos serían tratados de forma confidencial y anónima.

## Análisis de la información

En el presente estudio, para llevar a cabo el análisis de datos, se optó por emplear el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS por sus siglas en inglés (*Statistical Package for the Social Sciences*), desarrollado por la Universidad de Chicago y actualmente propiedad de IBM. Este software se ha consolidado como una herramienta fundamental en la investigación científica, ofreciendo una amplia gama de capacidades analíticas específicamente diseñadas para abordar las necesidades de las ciencias sociales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El programa SPSS facilita aproximadamente el 80% de los análisis requeridos en investigaciones de esta índole, lo que lo convierte en una elección idónea para este propósito. Su accesibilidad se ve reflejada en la simple instalación del programa. SPSS consta de dos componentes principales: la vista de variables y la vista de datos. La primera de ellas alberga la definición de variables y datos utilizados en el estudio, mientras que la segunda presenta la matriz de datos en sí misma (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

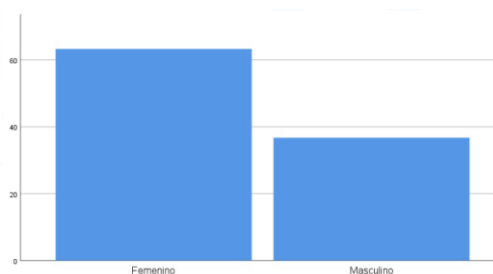
En el contexto de este estudio, se procedió a completar la pestaña de variables del programa con cada uno de los elementos incluidos en el cuestionario de investigación PMCO. Posteriormente, se construyó una base de datos en la cual se incorporaron los datos recopilados. Esta base de datos sirvió como punto de partida para llevar a cabo análisis como el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach y otras pruebas estadísticas pertinentes, con el objetivo de evaluar el nivel de clima organizacional dentro del marco de la investigación.

## Capítulo 4. Resultados

A continuación, se presenta el análisis estadístico detallado derivado de la aplicación del cuestionario PMCO al personal de la empresa de manufactura. Con el propósito de llevar a cabo este análisis, se procesó el 100% de los datos recolectados utilizando el software SPSS por sus siglas en inglés *Statistical Package for the Social Sciences* (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), basándonos en la información obtenida de los cuestionarios aplicados físicamente.

El diagnóstico se levantó en 49 empleados equivalentes al 95% de la empresa de manufactura, se aplicó a empleados directos e indirectos, de los cuales los empleados directos que representan el 71.43% y los indirectos un 28.57%, en cuanto a la caracterización según el género la distribución estuvo conformada por 31 mujeres lo cual representa un 61.3%, mientras que el género masculino estuvo representado por un 36.6% lo que equivale a 18 hombres lo que se puede apreciar en la figura 7.

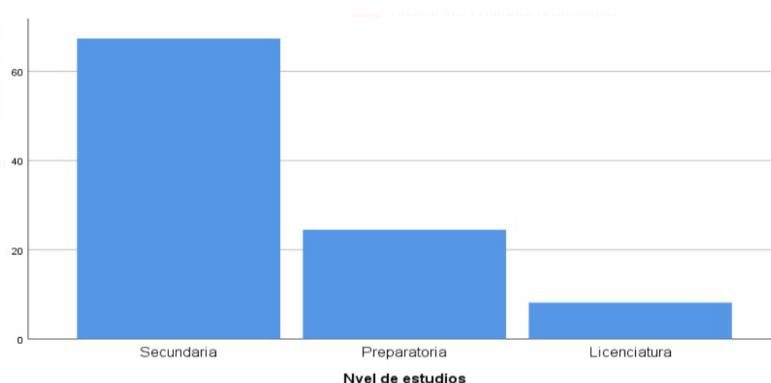
**Figura 7. Distribución de género**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

El análisis del nivel educativo del personal evaluado revela que el 67.3% posee formación a nivel de secundaria, el 24.5% ha completado estudios de preparatoria, y únicamente el 8.2% cuenta con formación universitaria, representado a continuación por la figura 8.

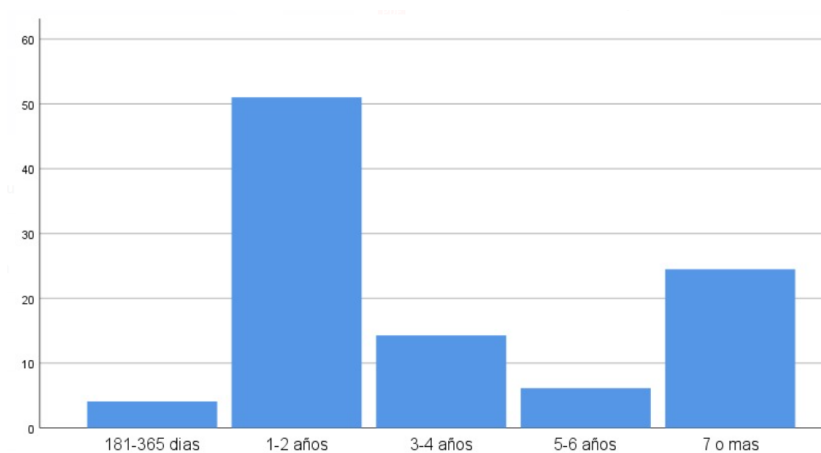
**Figura 8. Nivel educativo**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En cuanto a la antigüedad del personal, se observa que el 51% tiene entre 1 y 2 años como colaborador, el 24.5% cuenta con 7 años o más, el 14.3% posee una antigüedad de 3 a 4 años, el 6.1% tiene entre 5 y 6 años de experiencia, mientras que únicamente el 4.1% corresponde a individuos con una antigüedad de 6 meses a 1 año, dicha información se puede apreciar en la figura 9.

**Figura 9. Antigüedad de los empleados**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

### Fase 1. “Análisis del problema” del modelo PMCO

En esta fase se llevó a cabo como primer paso, la medición de clima organizacional a través del cuestionario, el cual arrojó como resultado una percepción de 3.2 en el clima organizacional general que se clasifica por debajo de lo aceptable, en la tabla 7

“Diagnóstico Clima Organizacional” se puede apreciar que variables y sus puntuaciones obtenidas, el estilo de dirección obtuvo 3.39, el nivel de trabajo cuenta con una puntuación de 2.95, el modelo de gestión tiene una puntuación de 2.99, la comunicación organizacional cuenta con 3.32, la variable de relaciones interpersonales cuenta con 3.29, imagen corporativa 3.075 y el crecimiento personal con 3.49, lo cual significa que la variable de crecimiento personal obtuvo una de las calificaciones más altas y es la más próxima al umbral mínimo aceptable, mientras que la variable de nivel de trabajo presenta la calificación más baja, lo que la convierte en la de mayor riesgo.

**Tabla 7. Diagnóstico Clima Organizacional**

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Clima organizacional a nivel general	3.209
Estilo de dirección	3.39
Nivel de trabajo	2.95
Modelo de gestión	2.99
Comunicación organizacional	3.32
Relaciones interpersonales	3.29
Imagen corporativa	3.075
Crecimiento personal	3.49

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de SPSS

A partir del análisis de las siete variables, se ha determinado que todas cuentan con puntuaciones bajas, sin embargo, las tres más vulnerables son el nivel de trabajo, el modelo de gestión y la imagen corporativa. En este contexto, se presenta la Tabla 8, la cual exhibe las calificaciones derivadas de las interrogantes relacionadas con el

nivel de trabajo. Estas calificaciones, sumadas, arrojan un total de 2.95. Este resultado refleja que la puntuación de la variable se sitúa por debajo del umbral mínimo aceptable, establecido en 3.5. Por consiguiente, se infiere que el personal percibe el nivel de trabajo como insatisfactorio o no óptimo.

**Tabla 8. Nivel de trabajo**

Nivel de trabajo	
Pregunta	Medi a
2. En la organización las cargas laborales son distribuidas de forma equitativa	2.96
8. Se asigna el tiempo suficiente para la realización de las tareas y la entrega de informes.	2.84
12. Considero que la supervisión y asesoría de las actividades, se realiza bajo reglas propias de la tarea.	3.61
38. Considero que cada una de las áreas cuenta con el suficiente personal y equipo físico para desarrollar adecuadamente las tareas.	2.29
39. En la organización los compañeros se encuentran en el cargo más adecuado a su perfil.	2.88
40. Las metas planteadas en el trabajo por lo general se ajustan a las capacidades de los empleados.	3.1
Puntuación total	2.95

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de SPSS

Se identifica que otra de las variables que arrojó resultados desfavorables es el modelo de gestión. En la Tabla 9 se detallan las calificaciones obtenidas en cada interrogante correspondiente a esta variable, con un total acumulado de 2.99. Esta cifra refleja una percepción negativa por parte de los empleados en relación con el modelo de gestión, indicando una insatisfacción o una percepción deficiente en este aspecto. Siendo una de las principales preocupaciones del empleado los recursos que la organización provee para el cumplimiento de metas y tareas.

**Tabla 9. Modelo de gestión**

Modelo de gestión	
Pregunta	Medi a
1. La forma en que están distribuidas las áreas de trabajo en la organización crea un entorno agradable.	3.04
7. La distribución de funciones y tareas es acorde a cada área de trabajo.	3.57
14. En la organización, se aplican las normas y reglas de manera justa y equitativa a todos los empleados.	2.57
15. La distribución de las áreas de trabajo permite garantizar un equilibrio adecuado entre los equipos de trabajo.	2.94
16. La organización provee los recursos necesarios a sus empleados para lograr el cumplimiento de metas y tareas.	2.18
21. El reglamento interno de trabajo favorece el cumplimiento de valores y principios organizacionales.	3.59
24. La visión y misión son comprensibles y se dan a conocer en la organización.	3.1
30. La forma como está organizada la entidad facilita la toma de decisiones.	2.98
Puntuación total	2.99

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

Se constata que una tercera variable que exhibe una calificación deficiente es la de imagen corporativa. En la Tabla 10 adjunta se detallan las puntuaciones obtenidas en cada una de las preguntas asociadas a esta variable. Con un puntaje total acumulado de 3.075, se evidencia una percepción negativa por parte del personal de la empresa respecto a la imagen corporativa, indicando una insatisfacción o una percepción desfavorable en este ámbito.

**Tabla 10. Imagen corporativa**

Imagen corporativa	
Pregunta	Media
4. Trabajar en esta organización es motivo de orgullo para mí a nivel personal.	3.47
11. La organización tiene una buena posición en la industria de manufactura.	3.1
19. Considera que, dentro de la industria manufacturera, un empleado de la empresa es altamente respetado y reconocido debido a la buena reputación de la institución.	2.9
26. La organización es reconocida en la región.	3.02
34. Los logros corporativos son reconocidos tanto por sus empleados como por personas ajenas a la organización.	2.59
44. Los servicios o productos que ofrece la organización le otorgan una ventaja competitiva en el mercado.	3.1
45. Los diferentes servicios/productos que ofrece la empresa son reconocidos por los usuarios	3.35
Puntuación total	3.075

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

Las tres variables mencionadas anteriormente se perfilan como puntos centrales para la intervención y la mejora del clima organizacional en la empresa. Por consiguiente, las estrategias descritas en la fase 3 del modelo PMCO implementado en esta investigación, están dirigidas específicamente a mejorar estas áreas identificadas como críticas.

#### Fase 2 Ejecución

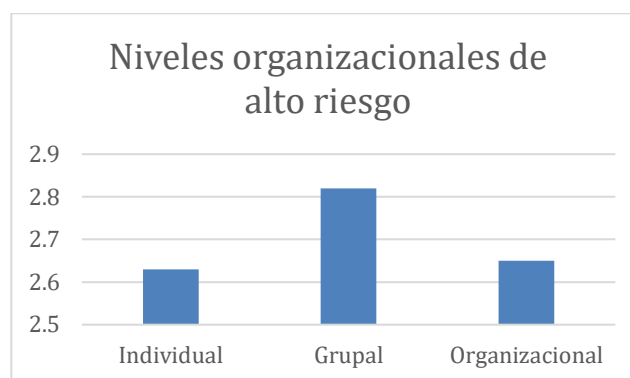
En esta fase se llevó a cabo la socialización de los resultados, es decir, sensibilizar a los empleados participantes sobre los resultados de la evaluación, donde se discutió sobre las debilidades a nivel personal, grupal y organizacional de las 3 variables con área de oportunidad.

Se reunió de nuevo al personal por grupos donde se discutieron y evaluaron las 3 variables: nivel de trabajo, modelo de gestión e imagen corporativa, revisando cuál es su mayor riesgo en cada uno de los niveles (individual, intergrupal y organizacional), se les presentó a los individuos una explicación en base al marco teórico de la

investigación sobre lo que significa cada variable y lo que implica el nivel individual, grupal y organizacional y se entró a debate sobre cómo ellos percibían cada variable según el nivel, de manera que pudieron considerar en qué nivel de riesgo se encuentra la variable según su percepción.

Se entregó un pequeño formulario con escala de Likert del 1 al 5 donde 1 era totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo el personal califico si consideraban como adecuado cada uno de los niveles de acuerdo con lo expuesto sobre cada variable con área de oportunidad (nivel de trabajo, modelo de gestión e imagen corporativa), se valoró de 1 a 3 como alto riesgo y de 4 a 5 como menor riesgo. En la figura 10 se muestra la forma en que son percibidos los niveles por parte de los sujetos estudiados.

**Figura10. Niveles organizacionales de alto riesgo**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

La representación gráfica evidencia que, conforme a las conversaciones mantenidas con los empleados, los tres niveles identificados señalan un ámbito de mejora, destacándose el nivel individual como el de mayor riesgo.

### Fase 3. Diseño

En la fase tres se presentan las estrategias propuestas para la mejora de las tres variables que se encuentran en estado crítico, en cada variable se propone una estrategia a nivel individual, grupal y organizacional. La propuesta a implementar consiste en estrategias y actividades dirigidas a fomentar actitudes positivas, motivación, aspiración por superarse, confianza en sí mismo, autonomía, entre otros aspectos. Se propone el cambio de clima organizacional mediante el empleo de un enfoque cooperativo que resalta las capacidades internas y donde los beneficiarios son a su vez responsables de su progreso. La implementación y desarrollo de las

estrategias estará a cargo del coordinador de recursos humanos de la empresa quien se pondrá de acuerdo con supervisores y gerente de planta para poder contar con la disponibilidad para implementar las estrategias establecidas para la mejora del clima organizacional, también se informará a todos los trabajadores de la empresa sobre las actividades a realizar y que tengan en cuenta que el participar en estos programas tendrán un beneficio en su entorno laboral. A continuación, se presentan las tablas 11,12 y 13 en las cuales se describen las estrategias para las variables con área de oportunidad.

**Tabla 11. Estrategias “Nivel de trabajo”**

Nivel de trabajo					
Objetivo	Nivel	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Promover un equilibrio entre vida laboral y personal	Individual	Presentar taller sobre el manejo del estrés	Definir el estrés Definir los estresores personales Identificar las señales de estrés Entrenamiento en técnica antiestrés	Presentación Técnica de relajación completa Técnica para despejar la cabeza	Recursos humanos
Reconocer o recompensar el esfuerzo	Grupal	Premiar a la línea del mes	Evaluar la asistencia, puntualidad, cumplimiento de órdenes y porcentaje de errores de cada línea, para entregar un reconocimiento a la línea que tenga mejores puntuaciones Hacer entrega de reconocimiento en planta de manera que el conocimiento del personal sea visible	Reconocimiento en papel	Recursos humanos Supervisor/ra
Definir roles y responsabilidades	Organizacional	Creación de organigrama y descriptivos puestos	Crear organigrama general de la empresa Generar un descriptivo de puesto por cada posición que existe en la empresa Explicar al personal por grupos cuál es el nombre de su puesto, cuáles son sus funciones, responsabilidades y habilidades necesarias de acuerdo con su posición	Computadora	Recursos humanos Supervisor/ra

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Estrategias “Modelo de gestión”**

Modelo de gestión					
Objetivo	Nivel	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Identificar metas/objetivos personales y en relación con la empresa	Individual	Taller para establecer objetivos SMART (Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo de tiempo determinado)	Explicación de lo que son los objetivos SMART Explicación de cómo crear sus objetivos SMART Guiar a los empleados para crear sus objetivos personales y objetivos personales relacionados con la empresa	Hojas blancas, lápices	Gerente/Recursos humanos
Promover la integración de equipos de trabajo basados en cordialidad, confianza y respeto	Grupal	Realizar actividades grupales para reforzar el trabajo en equipo	Resolución de rompecabezas por equipos, se entrega el mismo rompecabezas por equipo y quien termine primero gana promoviendo la comunicación, resolución de problemas y planificación. "Dígalo con mímica" para equipos de 8 a 10 personas, se le muestra un objeto a 1 persona por equipo quien tendrá que hacer señas para que su equipo adivine el objeto.	Rompecabezas de tamaño grande Caja con objetos	Supervisores /Recursos humanos
Definir la misión, visión y valores de la empresa	Organizacional	Establecer la misión, visión y valores de la empresa y darlas a conocer	Describir la visión y misión de la empresa Definir los valores principales de la empresa Exponer al personal la visión, misión y valores	Anuncios con misión, visión y valores	Recursos humanos Gerente

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13. Estrategias “Imagen corporativa”**

Imagen corporativa					
Objetivo	Nivel	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Fomentar un cambio de mentalidad entre los empleados, destacando de forma positiva su aporte al bienestar y desarrollo personal.	Individual	Involucrar a cada uno de los empleados en los procesos de transformación organizacional.	Comunicar acerca de las posibilidades y perspectivas futuras del crecimiento de la organización. Realizar sesiones informativas para sensibilizar sobre la resistencia al cambio organizacional, la falta de compromiso con la productividad, entre otros aspectos.	Trípticos, boletines, pizarrón	Recursos humanos
Reforzar la sensación de orgullo y pertenencia a la empresa	Grupal	Reconocer públicamente el trabajo duro y fomentar la transparencia	Reuniones semanales donde se aborde la meta estimada y lo logrado y se reconozca el avance del personal	Gráficas	Gerente/ supervisores
Promocionar la misión, visión, y valores para una mejor comprensión por parte del personal	Organizacional	Comunicar de forma continua la misión, visión y valores	Sesiones de capacitaciones y reuniones periódicas para reforzar la misión, visión y valores Crear la semana de los valores, donde cada semana la temática sea un valor y generar actividades relacionadas a ese valor	Pizarrón, anuncios	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Como se observó, el modelo de intervención PMCO ayudó a la identificación de clima organizacional de la empresa de manufactura presentando una puntuación general baja con 3.209 lo que significa que requiere intervención de manera general, ya que el mínimo aprobatorio es de 3.5 o más. En la investigación se tomó en cuenta las 3 áreas con puntuación más baja las cuales fueron nivel de trabajo, modelo de gestión e imagen corporativo, tomando en cuenta estas 3 variables con las puntuaciones más bajas por debajo de 3.5, se determinó que nivel (individual, grupal, organizacional) tenía mayor área de oportunidad, encontrando que los tres niveles presentaban puntuaciones bajas por lo que se describieron las estrategias anteriormente propuestas, que servirán para dar inicio al enfoque de mejora de clima organizacional para cada una de las tres variables (nivel de trabajo, modelo de gestión e imagen corporativo) en los niveles individual, grupal y organizacional.

Los resultados obtenidos aportan evidencia empírica para validar las hipótesis de esta investigación las cuales se mencionan a continuación.

En el caso de la hipótesis  $H_0$ : La percepción de los empleados del clima organizacional en una empresa de manufactura es adecuada. Tras la evidencia estadística obtenida se determina que la hipótesis se rechaza ya que los datos arrojaron una puntuación que indica que la percepción del clima laboral de una empresa de manufactura es desfavorable con una puntuación de 3.209 por debajo del 3.5 como mínimo aceptable.

Para la hipótesis  $H_1$ : Las variables del clima organizacional: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo, son percibidas como positivas en una empresa de manufactura de Tecate Baja California, en base a los datos estadísticos se rechaza ya que cada una de las variables obtuvo una puntuación desfavorable lo que refleja que las variables del clima organizacional no son percibidas como positivas con las siguientes puntuaciones: estilo de dirección 3.39, nivel de trabajo 2.95, modelo de gestión 2.99, comunicación organizacional 3.32, relaciones interpersonales 3.29, imagen corporativa 3.075 y crecimiento personal 3.49, las 7 variables con puntuaciones por debajo del 3.5.

# Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

En esta investigación empírico-cuantitativa se exploró el clima organizacional de una empresa de manufactura compuesta por 49 empleados, abordando el objetivo general de implementar un modelo de intervención para mejorar la percepción del clima organizacional de una empresa de manufactura de Tecate. Para lograr este propósito, se establecieron objetivos específicos que guiaron el estudio.

Se utilizó el cuestionario del modelo PMCO para evaluar las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional, cumpliendo con el objetivo general. Para cumplir con el objetivo de conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa de manufactura se analizaron los datos obtenidos lo que arrojó una tendencia negativa en la percepción general, para el cumplimiento de Para cumplir con el segundo objetivo de identificar las variables que afectan el clima organizacional en la empresa de manufactura (estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo), se analizó cada variable conforme a sus preguntas y a partir de estos resultados, se identificaron las tres variables con mayores oportunidades de mejora: nivel de trabajo, modelo de gestión e imagen corporativa.

Además, se obtuvieron las puntuaciones de percepción de las variables pertenecientes al clima organizacional, concluyendo que todas presentan áreas de oportunidad significativas, siendo el nivel individual el más crítico para la implementación de estrategias de cambio. En respuesta a estos hallazgos, se propusieron estrategias específicas para cada variable a nivel individual, grupal y organizacional, que presentó un área de oportunidad mayor. En base a las variables con área de oportunidad se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para mejorar la percepción del clima organizacional en la empresa.

Conocer el clima organizacional en una empresa es de suma importancia porque permite identificar y comprender las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno laboral. La aplicación del modelo PMCO resultó ser una herramienta adecuada para conocer el clima organizacional de la empresa estudiada, se trabajó

con las tres primeras fases del modelo para intervención de clima organizacional PMCO, llegando hasta la propuesta de estrategias para mejorar el clima.

De manera general el clima organizacional en la empresa de manufactura estudiada tiene una percepción negativa por sus empleados, por lo que las hipótesis de la investigación fueron rechazadas, sin embargo, se espera que las estrategias propuestas para abordar estas áreas, como la capacitación en habilidades, el desarrollo profesional y la promoción de los valores de la empresa entre los empleados, apoyen en mejorar significativamente la percepción del clima organizacional.

Además de las estrategias propuestas, se podría decir que la aplicación del modelo para conocer el clima organizacional es una estrategia en sí misma para buscar mantener mejores resultados de productividad en las empresas, ya que conocer el clima organizacional permite a las empresas crear un entorno laboral que no solo promueve el bienestar de los empleados, sino que también impulsa la productividad, reduce la rotación de personal, mejora la comunicación y fortalece la reputación corporativa. Por lo tanto, es una herramienta estratégica esencial para el éxito y crecimiento sostenible de la organización y como menciona Lizarazo, Rodríguez y Guzmán (2016) el clima organizacional ejerce una influencia directa en la calidad de vida del trabajo, la productividad y el desarrollo personal de las instituciones, así como en cómo los empleados perciben su realidad laboral.

## Recomendaciones

Debido al tiempo no fue posible aplicar la fase cuatro donde se implementan las estrategias propuestas en la empresa y la fase cinco donde se hace una evaluación posterior a la implementación de estrategias, sin embargo, este es un punto que puede ser importante para la empresa.

A continuación, se presentan recomendaciones para la empresa en base a lo obtenido en la presente investigación, tomando en cuenta las 2 fases del modelo que no se pudieron aplicar, así como las siete variables medidas que de manera general obtuvieron puntuaciones bajas por debajo del 3.

Tomando en cuenta que las 7 variables obtuvieron puntuaciones bajas se recomienda aplicar estrategias para cada una de las variables: estilo de dirección, crecimiento

personal, relaciones interpersonales, comunicación organizacional y no solo para las propuestas en la investigación: imagen corporativa, modelo de gestión y nivel de trabajo.

Para la variable de estilo de dirección se recomienda aplicar la estrategia de proporcionar capacitación y desarrollo profesional a través de cursos a líderes de la empresa, centrándose en habilidades como la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la gestión al cambio. En cuestión de crecimiento personal se propone la estrategia de establecer políticas que ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y capacitación de los empleados de tal manera que se fomente el crecimiento y la satisfacción. Por otro lado, para la variable de relaciones interpersonales, se propone crear sesiones de trabajo en equipo donde se promueva la empatía, la comprensión entre empleados, la escucha activa, el respeto mutuo y la consideración por las necesidades y preocupaciones de los demás. En cuanto a la comunicación organizacional se propone ofrecer capacitación en habilidades de comunicación que estén dirigidos tanto a líderes como a empleados para mejorar la claridad, la escucha activa, la empatía y la asertividad en las interacciones diarias.

Es fundamental llevar a cabo un seguimiento del progreso de las estrategias una vez que se implementen en la organización. Esto se hace con el objetivo de prevenir complicaciones o identificar posibles errores en etapas tempranas. Para visualizar el progreso después de la aplicación de estrategias se recomienda una segunda aplicación del cuestionario PMCO lo que ayudará a contrastar las puntuaciones y observar cómo ha mejorado la percepción de clima organizacional, esperando obtener puntuaciones por arriba de 3.5 como mínimo aceptable de acuerdo Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009).

En resumen, la aplicación del modelo PMCO proporcionó una comprensión más profunda de los desafíos del clima organizacional en la empresa de manufactura estudiada y estableció un camino claro para la mejora. Con un enfoque centrado en el estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, imagen corporativa y nivel de trabajo, la empresa tiene la oportunidad de cultivar un ambiente de trabajo más positivo y productivo para todos sus empleados.

## 6. Referencias

- Alvarado, M. (2012). Estudio Diagnóstico sobre la Perspectiva del Talento Humano del Clima Laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/2517/1/1080224632.pdf>
- Alvarez, L. (2017). *Modelo de gestión*. Fondo Editorial Areandino. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C., Colombia.
- Arias, L., Portilla, L. y Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia et technica*, 3(40), 117-119. ISSN 0122-1701
- Asencio, Burgos, R. y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(01).
- Bazalar, M. y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), pp. 35-51. DOI: <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Bravo-Díaz, Á., González-Murillo, G. y Duque-Ceballos, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 12-31 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127> Entramado vol.14, No.1 enero - junio de 2018, p.12-31. (ISSN 1900-3803 / e-ISSN 2539-0279)
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. y Cardona-Arbelaez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *SciELO Analytics*, 31(1), pp. 141-148. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid. Uned.

- Campbell, J., Cuellar, T., Fernández, O., y Villalobos, B. (2019). Análisis de la carga de trabajo en la empresa Servi Hervel de la costa SAS. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 10(2), 58-70.
- Capuñay, M. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas pymes de Lima metropolitana. (Tesis de grado, Universidad Esan, Lima Peru). Recuperado de [https://gasrepositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1504/2018\\_ADYDE\\_18-2\\_13\\_TI%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://gasrepositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1504/2018_ADYDE_18-2_13_TI%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121- 127 [Clásico]
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, (30), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?. *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71-79. <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Castro-Ríos, G. y Noguera-Hidalgo, Á. (2022). Estilos de dirección en el sector salud en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 136-150. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>
- Chiavenato, I. (2001). "Administración Teoría, proceso y práctica". Tercera edición. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Corredor, G., Lozano, E., Olaya, A., y Romero, Y. (2018). Influencia del bienestar en la rotación de personal en la Empresa IDENCORP. (Título en Gestión humana de las organizaciones-Universidad Piloto de Colombia).

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3122/00004326.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cortes, D. y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

De la Fuente Chico, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial Elearning, SL. España

Forero-Saboya, N. G. (2016). Modelo Holónico para el mejoramiento del clima organizacional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre, seccional Bogotá, con la metodología de sistemas suaves-MSS (Tesis de maestría). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5742/1/ForeroSaboyaN%C3%A9storGabriel2017pdf>

Gallegos, M. y Castillo, T. (2022). Eficiencia, carga de trabajo, salud y seguridad ocupacional en la industria de la construcción en las principales ciudades del Ecuador. *Revista Digital Novasinergia*, 5(1), 150-162. DOI:<https://doi.org/10.37135/ns.01.09.09>

Gallegos, W., Mora, J. y Cuentas, S. (2018). ¿ Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?. *Industrial data*, 21(2), 81-89. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Redalyc*, 42, 43-61 p. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J. y Gómez-Rada, C.A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica (1ra Ed). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad católica de Colombia

- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. ISSN 2218-3620
- González, Y. (2019). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. (Tesis de doctorado, Universidad de Xalapa). Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/02CA201902.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. MC Graw Hill. México [clásico]
- Iglesias-Armenteros A, Torres-Esperón J, Mora-Pérez Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 7p. ISSN: Recuperado de <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de enfermería*, 34(1), 197-209p. ISSN: recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Iglesias-Armenteros A., Torres-Esperón, J. y Mora-Pérez Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 8p. ISSN: Recuperado de: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- Ijají, L., y Ramírez, M. (2020). Análisis del estilo de dirección de la notaría de Andalucía del Valle del Vale del Cauca, basado en el modelo de Sánchez Manchola. (Título de posgrado, Universidad Católica de Manizales). Recuperado de: <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2910>
- Landázuri, S. y Montenegro, N. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra –Ecuador. *Revista Científica Hallazgos21*. 3(Suplemento Especial). Recuperado de: <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Lara, C. (2019). Estrategia competitiva y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón. *Quipukamayoc*, 27(54), 57-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v27i54.16162>

- Lizarazo, H., Rodríguez, P. y Guzmán D. (2016). Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II nivel ESS. (Tesis de grado, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud). Recuperado de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/server/api/core/bitstreams/622fd560-a774-4eab-942f-d95693773e4a/content>
- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L. y Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de empresas: Un enfoque de género. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. DOI: 10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25
- López, A. (2022). Clima laboral en la motivación de los trabajadores de la Dirección Distrital Portoviejo. (Tesis de posgrado, Universidad Estatal de del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4115/1/FINAL.%20TESIS%20ALINA%20LOPEZ%20-APR.%20TRIBUNAL%20corregido.pdf>
- López, E. (2018). Propuesta de medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo caso empresa: constructora Asul de Pereira.(Tesis de posgrado, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia)
- López-Zapata, E., López-Moros, G. y Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. *SciELO*, 30(5), doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Mancheno-Saá, M., Bermúdez-Santana, D. y Pérez-Barrionuevo, A. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(4), 595-612.

- Martínez, O. (2022). La motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas en Colombia. (Tesis de grado, Universidad Autónoma de Nariño, Bogotá Colombia).
- Mego, O. y Mego M. D. (2021). Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos en Perú 2019. *Rev. Tzhoecoen*. Marzo-julio 2021. Vol. 13 / N° 1. pp. 57-69 ISSN: 19978731
- Mejía-Chavarría, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 12(3), 170-181. DOI: <https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, (100), 778-795.
- Murrieta-Saavedra, Y., Ochoa, E. y Córdova-Cárdenas, G. (2019). Clima Organizacional y sus perspectivas de medición. *Catedra Villareal*, 7 (2), 97-103p. doi:<https://doi.org/10.24039/cv201972819>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., Hernández, H. y Duran, S. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista ESPACIOS*, 41(29). ISSN, 798, 1015.
- Palacios, D. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador. (Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú).
- Peña, G. (2021). Propuesta de modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional. (Trabajo de grado, Universidad Continental, Lima Perú). Recuperado de [http://repositoriodemo.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10339/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TI\\_Pe%c3%b1a\\_Cabrejos\\_2021.pdf](http://repositoriodemo.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10339/1/IV_PG_MRHGO_TI_Pe%c3%b1a_Cabrejos_2021.pdf)

- Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. *Trabajo Recepcional. Tlaquepaque, Jalisco: Universidad Jesuita de Guadalajara*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11117/5802>.
- Ramos, E. y Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298.
- Revollo, S. (2023). Nivel del clima organizacional de una empresa privada del sector seguros ubicada en Itagüí en el año 2023 (Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bello-Colombia).
- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional de la Información*, 28(5).
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4),465-475.).
- Soto-Chavez, L., Ugalde-Vicuña, J. y Allauca-Amaguaya, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Revista científica dominio de las ciencias*, 6(4), pp. 211-230. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1463>
- Tamayo, Y., Del Rio, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(11), 70-77.
- Tobón, S. y Vanegas, D. (2021). Análisis de patrones de comportamiento en las relaciones laborales entre individuos de diferentes niveles de poder laboral dentro de las empresas colombianas (Tesis de grado 2, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bello Colombia).
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.).

Vásquez, G. (2022). Impacto de la intervención del Trabajador Social en el Clima Organizacional del área administrativa en la empresa AYA Edificaciones SAC, Lima 2022. (Tesis de grado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de psicología y trabajo social, Lima Perú).

Anexo 1

**PMCO**  
**Prueba para medir clima organizacional**

La presente encuesta forma parte del proyecto de tesis: Modelo de intervención de clima organizacional, como estrategia competitiva de una empresa de manufactura de Tecate” desarrollado por una estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). La información que usted aporte a este proyecto es de carácter confidencial y se utilizara únicamente con fines académicos y siempre en términos estadísticos.

**Datos generales**

Edad:

18-24     25-34     35-44     45-54     Mas de 54

Genero:

Femenino     Masculino

Nivel de escolaridad:

Primaria     Secundaria     Preparatoria     Licenciatura

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

**Instrucciones**

Lea con atención cada una de las afirmaciones y marque la opción que usted eligió teniendo en cuenta las siglas del siguiente cuadro:

5: Totalmente de acuerdo
4: De acuerdo
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2: En desacuerdo
1: Totalmente en desacuerdo

La información obtenida es de tipo confidencial. Por favor siéntase con entera libertad para contestar.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1. La forma en que están distribuidas las áreas de trabajo en la organización crea un entorno agradable.					
2. En la organización las cargas laborales son distribuidas de forma equitativa					
3. La empresa tiene un sistema de administración que ayuda a entender rápidamente toda la información relevante de la organización, lo que permite alcanzar los resultados planeados.					
4. Trabajar en esta organización es motivo de orgullo para mí a nivel personal.					
5. Puedo expresar desacuerdos y oportunidades de mejora para la realización de las actividades fácilmente a mis jefes o compañeros.					
6. Las actividades propias del cargo permiten mi desarrollo personal.					
7. La distribución de funciones y tareas es acorde a cada área de trabajo.					
8. Se asigna el tiempo suficiente para la realización de las tareas y la entrega de informes.					
9. Las personas a pesar de sus diferencias laborales logran llegar a acuerdos que benefician la organización.					
10. Las propuestas dadas a los jefes para el mejoramiento (ideas de mejora) son tomadas en cuenta.					
11. La organización tiene una buena posición en la industria de manufactura.					
12. Considero que la supervisión y asesoría de las actividades, se realiza bajo reglas propias de la tarea.					
13. Siento orgullo por la experiencia adquirida en la organización.					
14. En la organización, se aplican las normas y reglas de manera justa y equitativa a todos los empleados.					
15. La distribución de las áreas de trabajo permite garantizar un equilibrio adecuado entre los equipos de trabajo.					
16. La organización provee los recursos necesarios a sus empleados para lograr el cumplimiento de metas y tareas.					
17. Recibe apoyo de su jefe para el desarrollo y alcance de objetivos y metas.					
18. Siento que existe un sentido de responsabilidad con la información que se comparte oficialmente.					

19. Considera que, dentro de la industria manufacturera, un empleado de la empresa es altamente respetado y reconocido debido a la buena reputación de la institución.					
20. Cuando se me asigna una tarea, siento que se ha depositado en mi la confianza para realizarla.					
21. El reglamento interno de trabajo favorece el cumplimiento de valores y principios organizacionales.					
22. Se generan espacios para la expresión de mis ideas sin temor a ser juzgado por mi jefe inmediato.					
23. El trabajo que realizo en la organización me genera retos que quiero alcanzar.					

	5	4	3	2	1
24. La visión y misión son comprensibles y se dan a conocer en la organización.					
25. La información proporcionada sobre mi trabajo es relevante y se entrega a tiempo.					
26. La organización es reconocida en la región.					
27. Mi jefe expresa sus desacuerdos con respeto y orienta mi trabajo al cumplimiento de los objetivos					
28. Cuando mi jefe realiza una observación sobre una tarea se dirige al hecho evitando señalar a la persona.					
29. Es claro el procedimiento a seguir en caso de que se presente algún problema en la organización.					
30. La forma como está organizada la entidad facilita la toma de decisiones.					
31. Considera que tiene un equipo de trabajo que se apoyan entre si y se preocupan por el bienestar de cada uno de sus miembros.					
32. Cuando hay un conflicto en el área de trabajo se resuelve de la mejor forma posible.					
33. Los diversos medios utilizados para comunicar información general se adaptan a las necesidades y expectativas de la organización.					
34. Los logros corporativos son reconocidos tanto por sus empleados como por personas ajenas a la organización.					
35. Mi jefe reconoce mis fortalezas y debilidades en el desempeño de mi labor.					

36. Cuando doy cumplimiento a las actividades con éxito en mi puesto de trabajo, mi jefe inmediato reconoce abierta y positivamente mi labor.					
37. La organización apoya las sugerencias de sus empleados.					
38. Considero que cada una de las áreas cuenta con el suficiente personal y equipo físico para desarrollar adecuadamente las tareas.					
39. En la organización los compañeros se encuentran en el cargo más adecuado a su perfil.					
40. Las metas planteadas en el trabajo por lo general se ajustan a las capacidades de los empleados.					
41. Mis compañeros de trabajo expresan abiertamente sus desacuerdos.					
42. El ambiente de trabajo en la organización hace que sea un lugar agradable y cómodo para desempeñarse.					
43. Cuando surge un problema en la organización, se aborda directamente con las personas involucradas para resolverlo.					
44. Los servicios o productos que ofrece la organización le otorgan una ventaja competitiva en el mercado.					
45. Los diferentes servicios/productos que ofrece la empresa son reconocidos por los usuarios					
46. Siento que mi trabajo en la organización me hace ser mejor persona.					