



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL
OPERATIVO DEL BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE
CUENCA, EN EL PERÍODO MARZO - JUNIO 2023**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciada en Psicología

**AUTOR/ES: WENDY LIZETH GARNICA CÁRDENAS
GÉNESIS GISELL MENDIETA ZAMBRANO
TUTORA: LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGTS.**

Cuenca - Ecuador

2023

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras, Wendy Lizeth Garnica Cárdenas con documento de identificación N° 1900847698 y Génesis Gisell Mendieta Zambrano con documento de identificación N° 1400676738; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 28 de junio del 2023.

Atentamente,



Wendy Lizeth Garnica Cárdenas

1900847698



Génesis Gisell Mendieta Zambrano

1400676738

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Wendy Lizeth Garnica Cárdenas con documento de identificación N° 1900847698 y Génesis Gisell Mendieta Zambrano con documento de identificación N° 1400676738, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación: “Estudio de la cultura y clima organizacional al personal operativo del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el período marzo - junio 2023”, la cual ha sido desarrollada para optar por el título de: Licenciado en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 28 de junio del 2023.

Atentamente,

Wendy Lizeth Garnica Cárdenas

1900847698

Génesis Gisell Mendieta Zambrano

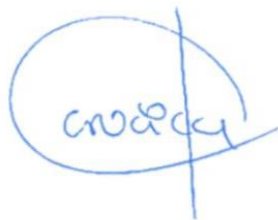
1400676738

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega con documento de identificación N° 0301648515, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ESTUDIO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL OPERATIVO DEL BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE CUENCA, EN EL PERÍODO MARZO - JUNIO 2023, realizado por Wendy Lizeth Garnica Cárdenas con documento de identificación N° 1900847698 y por Génesis Gisell Mendieta Zambrano con documento de identificación N° 1400676738, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 28 de junio del 2023.

Atentamente,



Lcda. Diana Carolina Zúñiga Ortega, Mgts.

0301648515

Dedicatoria y agradecimientos

A mi hijo, David

- *Wendy*

Para Marjorie, mi amada madre

- *Génesis*

Con humildad y gratitud en mi corazón, agradezco a Dios en este momento especial en el que concluyo mi tesis porque me ha brindado fortaleza, sabiduría y perseverancia a lo largo de este proceso académico. Gracias por darme las herramientas necesarias para alcanzar esta meta y por recordarme que todo lo puedo lograr con tu ayuda. Que mi trabajo de investigación sea una forma de honrar tu grandeza y contribuir al bienestar de la humanidad.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar y crecer académicamente. Su confianza en mí ha sido mi mayor inspiración y porque cada sacrificio que hicieron para darme una educación de calidad, brindarme las herramientas necesarias y alentarme en los momentos de duda no ha sido en vano.

A mi hijo por ser mi motor y motivación constante. Aunque he tenido que renunciar a momentos juntos para dedicarme a mi vida académica, eres mi mayor tesoro y espero que este logro sea un ejemplo para ti, demostrándote que, con perseverancia y determinación, podemos alcanzar nuestros objetivos.

Agradezco a mi tutora Carolina Zúñiga Ortega por su guía experta, su paciencia y su instrucción con amor a lo largo de todo el proceso. Su conocimiento profundo en el área de estudio ha sido invaluable para el desarrollo de este trabajo de titulación. Aprecio enormemente su compromiso y disponibilidad para brindarme apoyo en cada etapa de este proyecto.

Además, quiero agradecer a mi compañera Giselle Mendieta Zambrano. Nuestra colaboración y trabajo en equipo han sido fundamentales para enfrentar los desafíos y superar las dificultades que se presentaron durante la realización de esta tesis. Juntas hemos compartido ideas, intercambiado conocimientos y nos hemos brindado apoyo incondicional en cada paso del camino. Su dedicación, compromiso y amor han sido inspiradores. Agradezco sinceramente tu colorida amistad en cada día que hemos compartido.

Finalmente, y no menos importante, quiero agradecerme a mí, por creer en mí, por realizar todo este arduo trabajo, por no renunciar y persistir en todo lo que me he propuesto, para a largo plazo desempeñarme y servir a los demás con amor y vocación de mi profesión. Y quiero agradecerme, por ser una persona comprometida, responsable, inteligente y que, sobre todo, trata de dar más de lo que recibe.

- Con todo mi amor y gratitud, Wendy.

En agradecimiento a Dios por iluminarme en cada paso que me ha llevado a este momento, el cual considero como el primer escalón de un camino repleto de abundancia y prosperidad. Quiero expresar mi más profunda gratitud, a mi amada madre, por permitirme aventurarme en este camino, a pesar de que los riesgos iniciales parecían que superaban la certeza del éxito. Quiero extender mi agradecimiento también a mi hermano, Damián, mi eterno cómplice.

De la misma manera, quiero expresar mi agradecimiento a mi docente tutora y a mi compañera de proyecto, por enseñarme la belleza de la vocación y la importancia de la dedicación, tanto en la consecución de nuestras metas como en el propio camino hacia la realización de nuestros propósitos. A mis amigos y pareja, les agradezco por ser como una hermosa sonata musical, brindando una variedad de colores a mi vida. Por las tardes de tareas, los almuerzos improvisados y los momentos de escape de la realidad con risas y anécdotas memorables.

Por último, quiero dirigir mi agradecimiento a la versión más joven y valiente de mí misma, que nunca renunció a sus sueños, por más inalcanzables que parecieran. Agradezco las noches de inspiración, en las que un futuro glorioso no parecía tan lejano, y agradezco también la constante persistencia que me ha llevado a ser quien soy hoy en día.

A todos ustedes, les dedico este logro con profunda gratitud y amor.

- Con cariño, Génesis.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo identificar el clima y la cultura organizacional en el personal operativo del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, así como sugerir un plan de mejora adaptado a las necesidades de la organización. Se utilizó una metodología cuantitativa con una muestra de 100 colaboradores, evaluando diversas dimensiones que reflejaron una dinámica de grupo favorable y colaboración destacada entre los equipos de trabajo.

Los resultados revelaron una cultura organizacional sólida, con alto nivel de involucramiento de los colaboradores y un fuerte sentido de pertenencia. Sin embargo, se identificó la necesidad de promover la adaptabilidad y el aprendizaje organizativo. La misión de la organización brinda dirección y propósito, destacando la importancia de la coordinación basada en valores compartidos.

En cuanto al clima organizacional, las dimensiones de innovación, reconocimiento y equidad fueron destacadas, mostrando un trato justo y valoración por el trabajo realizado. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar las recompensas, reducir la presión laboral y aumentar la autonomía de los colaboradores.

Además, se recomendó fortalecer la comunicación interna, establecer canales de retroalimentación y promover una comunicación bidireccional. La capacitación y el desarrollo profesional fueron valorados, sugiriendo programas de formación continua y planes de desarrollo individualizados. También se identificó la necesidad de facilitar la adaptación al cambio y promover la flexibilidad organizativa, involucrando a los colaboradores y brindando apoyo para superar resistencias.

Se resaltó la importancia de promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, reduciendo la presión laboral y fomentando el equilibrio entre la vida laboral y personal. Se recomendó implementar políticas, prácticas de bienestar y salud ocupacional.

Se encontraron características positivas en el clima y la cultura organizacional, resaltando la colaboración, el sentido de pertenencia y la orientación hacia la misión institucional. Se sugiere implementar estrategias que fortalezcan la participación de los colaboradores, promuevan la equidad y el reconocimiento, mejoren la comunicación interna, impulsen el desarrollo profesional, faciliten la gestión del cambio y promuevan un ambiente de trabajo saludable. Estas acciones contribuirán a fortalecer la organización y su capacidad de adaptación, generando un impacto positivo en el desempeño y bienestar de los colaboradores.

- **Palabras claves**

Clima organizacional, cultura organizacional, ambiente laboral, autonomía, presión, reconocimiento, confianza, apoyo, equidad, cohesión, innovación, involucramiento, adaptabilidad, misión, consistencia.

Abstract

The present study aimed to identify the organizational climate and culture among the operational staff of the Distinguished Volunteer Fire Department of Cuenca, as well as to suggest an improvement plan adapted to the organization's needs. A quantitative methodology was used with a sample of 100 collaborators, evaluating various dimensions that reflected a favorable group dynamics and outstanding collaboration among teams.

The results revealed a solid organizational culture, with a high level of employee involvement and a strong sense of belonging. However, the need to promote adaptability and organizational learning was identified. The organization's mission provides direction and purpose, highlighting the importance of coordination based on shared values.

Regarding the organizational climate, the dimensions of innovation, recognition, and equity were highlighted, showing fair treatment and appreciation for the work done. However, there was a need to improve rewards, reduce work pressure, and increase employee autonomy.

Furthermore, it was recommended to strengthen internal communication, establish feedback channels, and promote two-way communication. Training and professional development were valued, suggesting continuous training programs and individualized development plans.

There was also a need to facilitate change adaptation and promote organizational flexibility, involving collaborators and providing support to overcome resistance.

The importance of promoting a healthy and safe work environment was emphasized, reducing work pressure, and fostering a work-life balance. It was recommended to implement well-being and occupational health policies and practices.

Positive characteristics were found in the organizational climate and culture, highlighting collaboration, a sense of belonging, and a focus on the institutional mission. It is suggested to implement strategies that strengthen employee participation, promote equity and recognition, improve internal communication, drive professional development, facilitate change management, and promote a healthy work environment. These actions will contribute to strengthening the organization and its adaptability, generating a positive impact on employee performance and well-being.

- **Keys words**

Organizational climate, organizational culture, work environment, autonomy, pressure, recognition, trust, support, equity, cohesion, innovation, involvement, adaptability, mission, consistency.

Índice

| | |
|---|-----|
| Resumen | 10 |
| Abstract..... | 12 |
| I. Planteamiento del Problema | 15 |
| II. Justificación y Relevancia..... | 20 |
| III. Objetivos..... | 25 |
| Objetivo General..... | 25 |
| Objetivos específicos | 25 |
| IV. Marco Teórico | 25 |
| V. Hipótesis o Supuestos | 62 |
| Variables | 62 |
| Criterios de Inclusión..... | 63 |
| Criterios de Exclusión..... | 63 |
| VI. Marco Metodológico..... | 63 |
| VII. Población y muestra..... | 66 |
| VIII. Descripción de los datos producidos..... | 68 |
| IX. Presentación de los Resultados Producidos | 70 |
| X. Análisis de los resultados..... | 81 |
| XI. Interpretación de resultados | 83 |
| XII. Conclusiones y limitaciones..... | 87 |
| XIII. Plan de mejora | 89 |
| XIV. Referencias | 104 |
| XV. Anexo..... | 108 |

I. Planteamiento del Problema

Los cuerpos de bomberos del Ecuador son organismos de derecho público eminentemente técnicos al servicio de la sociedad ecuatoriana, destinados específicamente a defender a las personas, naturaleza y propiedades públicas o privadas contra el fuego; socorrer, en catástrofes o siniestros, y efectuar acciones de salvamento. Además de estas funciones los cuerpos de bomberos deberán capacitar a la sociedad ecuatoriana en temas de prevención contra el fuego. (Secretaría de Gestión de Riesgos, 2016).

De conformidad con el artículo 140 del Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD) en su Inciso Tercero contempla que “(...) los cuerpos de bomberos del país serán considerados entidades adscritas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, y funcionarán con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa observando la ley especial y normativas vigentes a las que estarán sujetos”.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca es una institución técnica, cuenta con autonomía administrativa, operativa, financiera y presupuestaria, adscrita al GAD Municipal de Cuenca forma parte del sistema descentralizado de gestión de riesgos y estará encargada de la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

Su competencia se extenderá a todo el territorio del cantón Cuenca y podrá prestar colaboración a los Cuerpos de Bomberos a nivel local, nacional e internacional. (GAD Municipal de Cuenca, 2020).

El clima y cultura de una organización hoy en día ha adquirido mayor importancia debido a que se considera una estrategia fundamental en las organizaciones. Por esta razón el área de

Talento Humano es una pieza clave en las Organizaciones, dando a conocer que el entorno laboral, las políticas, creencias y normas influyen directamente en la satisfacción, motivación y desempeño laboral, pudiendo ser de forma positiva o negativa.

La calidad del clima y cultura organizacional impulsa la participación en el cumplimiento de la visión y misión, favoreciendo en el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales. Es por ello, que es primordial que los profesionales que estén inmersos en el área del talento humano generen y mantengan componentes adecuados para conseguir un equipo de trabajo comprometido, motivado y productivo.

Probablemente pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a esclarecer las similitudes y diferencias existentes entre el clima y la cultura organizacional (Gil y Alcocer, 2003). En efecto, ambos constructos han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001); sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares –e.g., Psicología Social, Sociología o Antropología-, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A todo ello, se añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Al respecto, Denison (1996), considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. No obstante, este mismo autor sostiene que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura. En la misma línea, trabajos más recientes (e.g., Schneider, 1985, 2000; Denison, 1990; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Ashkanasy y

Jackson, 2001) subrayan que, aun reconociendo diferencias entre cultura y clima, ambos constructos se superponen y son complementarios. (Santana y Araujo, 2007).

En definitiva, Reichers y Schneider (1990) señalan que, aunque el término clima aparece por primera vez en una fecha tan temprana como 1939 en el artículo de Lewin y sus colaboradores, el concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad no ha sido plenamente explicado y desarrollado sino a partir de la década de los sesenta, cuando, a juicio de Peiró (1984- 1985), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación. La consideración de entornos psicológicamente significativos implicaba que la evaluación psicológica en las organizaciones se haya ido configurando como una especialidad dentro de la disciplina de evaluación psicológica. El ámbito en el que la evaluación organizacional resulta útil es muy amplio. (Santana y Araujo, 2007).

El nuevo énfasis otorgado a la cultura introdujo en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores y acciones característicos de la Antropología, en especial de la Antropología Cultural y su tradición etnográfica. Así, la Psicología, y en menor grado la Sociología, fue sustituida como principal referente disciplinar. (Santana y Araujo, 2007).

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. (Juárez Adauta, 2012). Del mismo modo, comprender el ambiente laboral de una organización proporciona información relevante acerca de los diferentes procesos y comportamiento organizacional mismo, con la finalidad de diseñar y establecer estrategias en la gestión del talento humano que denoten cambios o mejoras significativas en las actitudes y comportamiento de los colaboradores.

Asimismo, las innumerables investigaciones han demostrado la importancia de favorecer el clima laboral, creando entornos laborales que propicien el bienestar y la armonía, ya que todo ello redundará en beneficio de la organización. (Vargas Aris, 2017).

Por otro lado, la cultura organizacional es el resultado complejo de la interacción de una serie de variables ubicadas por dimensiones. Hay culturas definidas y encasilladas en categorías específicas como culturas indeterminadas y que cambian constantemente. De hecho, hasta las culturas definidas acorde a un estilo van cambiando en base a las circunstancias tanto internas como externas. (Falconez, 2014).

El aspecto cultural en una empresa, así como en el resto de la sociedad es tan complejo que aun dentro de una organización existen y se dan subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional. Por este motivo, las investigaciones sobre cultura buscan medir la manera en la cual los empleados perciben a su organización, debido a que es un factor determinante para el desempeño de los colaboradores que conforman la organización. (Falconez, 2014).

El clima y cultura organizacional dentro de la profesión de bomberos, puede llegar a convertirse en amenaza, si no se trata de forma rápida y oportuna de acuerdo con los momentos que viven diariamente. Bandura (1971) considera que los individuos aprenden de su entorno social en el que se encuentran, por ello un entorno laboral apropiado y el significado compartido de acuerdo con las normas, reglas, creencias favorece las condiciones de trabajo en especial aquellas que laboran al servicio de las personas. (Moreira y Rodríguez, 2021).

En estudios más recientes de clima y cultura organizacional realizados en Instituciones bomberiles a nivel nacional y local, se puede encontrar una variedad en el ámbito de Clima, pero, escasos en lo que es la Cultura.

Uno de los estudios más recientes realizado en el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca fue realizado por Cinthia Elizabeth Pulla Paucar y José Renato Fernández De Córdova Ambrosi en el 2022 para conocer las causas del clima laboral, el cual se aplicó a 156 empleados en una encuesta del clima laboral, dividida en tres dimensiones enfocadas en el comportamiento organizacional, los cuales son: Sistema individual, Sistema interpersonal y Sistema organizacional. De esta manera detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la organización. (Pulla y Fernández, 2022).

El clima organizacional en Ecuador es una temática que recientemente se está abordando, debido a su importancia en las instituciones públicas del país. El interés que ha despertado es tal, que con el fin de mejorar el clima organizacional, el Ministerio de Trabajo (2018) ha visto la necesidad de promulgar dentro de sus facultades la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral al Servicio Público, cuyo objeto es regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral organizacional en las instituciones del país contempladas en el ámbito de aplicación de este acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional. (Morales y Fabara, 2020).

En dicha normativa se excluye a los Cuerpos de Bomberos que se encuentran bajo la tutela de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Por lo tanto, en los cuerpos de bomberos del Ecuador el clima organizacional no ha sido una variable estudiada ni mucho menos medida en base a la periodicidad determinada en la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral al Servicio Público por lo que se desconoce la situación actual de los elementos que la componen como son: la influencia, interacción, orientación a resultados, credibilidad, motivación, comunicación, participación, evaluación, organización, cumplimiento, independencia, compromiso, adaptación al cambio, reciprocidad, sentido de pertenencia, apertura

al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, identificación, interacción y entorno de trabajo, mismos que facilitan el conocer el entorno en el que se manejan los miembros de los cuerpos de bomberos y cómo esto influye en el servicio que prestan a la ciudadanía. (Morales y Fabara, 2020).

De esta manera se puede evidenciar que la Cultura Laboral se ha quedado de lado, incluso a nivel normativo del Ecuador. Por tal razón Clima y Cultura Laboral se ha quedado en manos de la normativa interna de cada Institución, en este caso, del Cuerpo de Bomberos de Cuenca.

Pese a lo identificado, no existe un estudio netamente que permita evidenciar el Clima y Cultura Organizacional en el personal operativo permanente del BCBVC y es por ello por lo que se apertura nuestro tema de estudio.

II. Justificación y Relevancia

La investigación se ha convertido en parte fundamental del proceso formativo, en evidencia de estar preparado para recibir un título profesional; por ello, y como lo plantea Cordero (2009), la investigación requiere rigurosidad y excelencia que favorezcan la toma de conciencia y el compromiso del investigador con la realidad, de modo que se logren tanto soluciones a los fenómenos estudiados como cambios epistemológicos y paradigmáticos en los investigadores. (Nieto y Gómez, 2016).

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional. Donde, el tema de clima y cultura organizacional tienen apertura. (Chiavenato, 2011)

Consecuentemente, el tema de Clima y Cultura Organizacional en la actualidad ha incrementado en relevancia e interés con el paso del tiempo, generando una viabilidad al tema de investigación. Hoy en día, las organizaciones se han preocupado por contar con estos dos componentes en bienestar de sus colaboradores con la finalidad de cumplir eficaz y eficientemente las metas y objetivos establecidos. Además, con una buena gestión del Talento Humano aportaría a la mejora y éxito empresarial.

Claramente, existe un dilema empresarial y es el de lograr equipos de trabajo ideales, con objetivos y metas claras, contar con personas innovadoras, talentosas y motivadas que ofrezcan a la organización un rendimiento de calidad en el servicio, sin embargo, este dilema puede ser completamente manejable si dentro de las organizaciones se logran ambientes de trabajo que brinden las garantías necesarias a los colaboradores en desarrollo de sus funciones y competencias, no obstante, es pertinente conocer algunas definiciones que estudiosos en la materia han expuesto, para entender en que consiste el clima y la cultura organizacional.

En este caso, se da inicio abordando el clima organizacional. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Por otro lado, la cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

Con el transcurrir del tiempo han surgido cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional. En este último campo, se ha generado en el mundo un alto impacto, puesto que, es el órgano que indica producción y crecimiento. (Pedraza et al., 2015).

Como lo plantea Lozada (2004) reseñando los planteamientos de Marín y García (2002), si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia (Marín y García, 2002, citado por Lozada, 2004).

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” (pp. 24-25). (Pedraza et al., 2015).

Para la administración del BCBVC el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia en preocupación por el bienestar de sus colaboradores y al mismo tiempo, elevar su calidad de servicio. El entorno en el que un individuo trabaja, que genere confianza, optimismo, motivación y sentido de pertenencia genera un buen servicio a la comunidad, dejando de lado el egoísmo y las actitudes negativas que impidan el crecimiento tanto individual como organizacional.

La cultura es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto, el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

Se aclara que el clima y cultura por sí solos no garantizan el éxito de una organización, puesto que existen otros componentes y variables organizacionales, externalidades de tipo político, económico, social y cultural influyen directa e indirectamente en la misma. Sin embargo, una adecuada gestión de los aspectos que respondan a las necesidades de los colaboradores permitirá contar con la satisfacción y motivación laboral que necesita un colaborador, en cumplimiento con las normas y valores institucionales.

En definitiva, una vez analizado estos temas de relevancia e interés en la actualidad se puede llevar a cabo esta investigación, contando con los recursos, tiempo y disponibilidad para que sea sostenible y rentable. Por consiguiente, dicha disponibilidad es necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y se convierta en un estudio exitoso.

Reseña Histórica Del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca

El Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, como antecedente de su creación, tiene el incendio estructural de magnitud registrado la noche 21 de agosto de 1945, que destruyó edificios y casas, ubicadas en las calles Padre Aguirre y Presidente Córdova. Ante los sucesos ocurridos, surge la necesidad urgente de conformar un Cuerpo de Bomberos, iniciativa que tuvo la Cámara de Comercio de Cuenca y que fue acogida de inmediato. En la actualidad, somos una institución sólida, con una total de 338 bomberos al servicio de la comunidad, con nueve estaciones ubicadas en diferentes sectores de Cuenca y una Escuela de Bomberos que se ha convertido en un referente de formación de profesionales a nivel nacional.

Misión

El Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, enfocado en el cumplimiento de los principios fundamentales del Buen Vivir, para beneficio de la seguridad del cantón Cuenca y de la sociedad en general, será la Institución conformada por el personal de más alta capacitación y entrenamiento, así como contará con el equipamiento y las herramientas de última tecnología, para el cumplimiento eficiente de sus principales objetivos en la prevención, combate de incendios y desastres naturales o antrópicos, servicio a la colectividad y búsqueda permanente de la excelencia en su labor diaria.

Visión

Ser la Institución líder, con la máxima efectividad y eficacia en la prevención y atención de emergencias o desastres de su incumbencia, con el mejoramiento continuo de los equipos y el desarrollo técnico profesional, económico y social de todo su personal, tanto hombres como mujeres que conforman la Institución, para alcanzar máximos niveles de ejecución y operación.

Valores institucionales

Desde 1945 Bomberos Cuenca actúa con abnegación, lealtad y disciplina, además del legado de uno los oficios más sacrificados que ennoblecen el alma.

III. Objetivos

Objetivo General

Identificar el Clima y Cultura Organizacional existente en el personal operativo remunerado del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el período Marzo-junio 2022.

Objetivos específicos

- Determinar las características existentes del Clima organizacional en el personal operativo.
- Determinar las características existentes de la Cultura organizacional en el personal operativo.
- Proponer un plan de mejora o mantenimiento adaptado a las necesidades del BCBVC.
- Sustentar teóricamente el Trabajo de Titulación.

IV. Marco Teórico

Reseña Histórica de la Gestión de Talento Humano

Con el pasar del tiempo, las exigencias del mercado laboral y de los negocios han dado un cambio significativo por el avance desmedido de la globalización, razón por la cual dicho fenómeno obliga a las empresas a aceptar el cambio, mejorar las estrategias y empezar procesos de adaptación, no solo a nivel administrativo sino también el capital intelectual. Durante este

proceso de adaptación perduran aquellas organizaciones capaces de ser flexibles y estratégicas para afrontar los nuevos retos presentes en el mercado laboral, evidentemente detrás de estas organizaciones debe existir un alto nivel de manejo en Talento Humano (Armas, et al 2017).

El talento humano a lo largo de la historia ha experimentado un proceso de transformación y evolución constante, tras el desarrollo económico y las nuevas tendencias administrativas. Tiempo atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba sensación de monotonía y mecanización, muchas veces causado por la continuidad y repetición de las actividades diarias, puesto que, a los colaboradores se los consideraban recursos de trabajo. Hoy en día, las organizaciones entienden y están conscientes que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de funciones, ya que involucra un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la organización y, como consecuencia de dicha gestión, obtener mejores resultados al momento de ofrecer el producto o servicio para que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro lado, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos organizacionales (Díaz y Quintana, 2021).

Para Pardo y Porras (2011) “El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa (Zayas, 2020).

El origen de todo el desarrollo de la gestión del talento humano parte de la época histórico-económica y destaca la importancia del jefe de familia como máxima autoridad y

seguido de esto se enfoca en la época primitiva donde evalúa y desarrolla todo el trabajo en equipo haciendo caso o aplicando el concepto de subordinación, consecutivo a esto los castigos por el no cumplimiento de órdenes estipuladas haciendo énfasis en la época esclavista (Acuña, 2019).

La servidumbre como parte de la gestión del talento humano nace con el vocablo de servidumbre prestante de servicios al patrón, y la revolución de esta servidumbre crea los talleres artesanales, todo esto desarrollado en la época feudal. La máquina aparece junto con los primeros avances importantes de innovación de la tecnología abriendo paso a la generación de industrias, en otras palabras, se dio el inicio de la época industrial, seguido de esto se consolidan los puestos fijos de trabajo en medio del desarrollo tecnológico, donde se busca simplificar procesos y aumentar ingresos, otorgando gran importancia a todos los términos del conocimiento. Finalmente, se llega a la época actual, que es la que se desarrolla hasta el día de hoy (Acuña, 2019).

Para los autores Pardo y Porras (2011), la perspectiva según la época se centra en enfoques predominantes, donde estos enfoques se refieren al rol que deben cumplir los colaboradores dentro de una empresa.

Tabla 1*Enfoques predominantes según la época*

| Época | Enfoque |
|------------------|--|
| Época Primitiva | <ul style="list-style-type: none">● Actividades de caza, pesca y recolección.● Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia.● Trabajo en grupo |
| Época Esclavista | <ul style="list-style-type: none">● Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal.● Realizaban tareas de fuerza.● El esclavo carecía de derechos. |
| Época Feudal | <ul style="list-style-type: none">● Concepto de servidumbre.● El señor feudal ejercía control sobre el siervo.● Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales. |
| Época Industrial | <ul style="list-style-type: none">● Aparición de los inventos.● Generación de conceptos como producción y fuerza laboral.● Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambientes insalubres, trabajos peligrosos, entre otros. |
| Época Actual | <ul style="list-style-type: none">● Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte.● Optimización de los recursos y simplificación del trabajo.● Sociedad del conocimiento. |

Nota. Pardo y Porras (2011, vol.4 no. 2 p. 171).

Junto a la época histórico-económica la gestión humana ha venido avanzando hasta las organizaciones presentes en la actualidad, este proceso ha sido acompañado por la aparición y evolución de las escuelas de pensamiento organizacional. Las labores se designan como funciones y se crea el concepto de empresa para luego implementar el personal que cumpla con las tareas, funciones u obligaciones, para que se alcancen objetivos en común en beneficio de los colaboradores y la organización. Por otro lado, se capacitan los términos de tecnología y medio

ambiente a medida que el desarrollo industrial toma fuerza con el fin de mantener tecnología de punta y parámetros ambientales de la mejor calidad. Y de esta manera, se da inicio al fenómeno de competitividad y globalización (Acuña, 2019).

Antes de la introducción del término del talento humano, se solía referir al personal como un factor productivo solamente, como si se hablara de los recursos naturales y materiales, el capital financiero e inclusive la tecnología misma y herramientas de trabajo (Zayas, 2020).

Tiempo después, las organizaciones que se encontraban en la cima del éxito comenzaron a dar un cambio a sus procesos productivos, dejaron de ver la mano de obra como una fuerza simple de trabajo para llamarlo talento humano, mismo factor que hoy en día determina la fragilidad o éxito de una empresa (Zayas, 2020).

A medida que las organizaciones más exitosas en la producción de valor fueron cambiando la naturaleza de la producción de bienes a la producción de servicios, de mano de obra intensiva a talento intensivo, cambió la forma de pensar de las organizaciones, es decir, cambió la forma de gestión del trabajo. Y finalmente, se dio paso a la Gestión de Talento Humano.

Gestión del Talento Humano

Para generar una mejor comprensión sobre el Talento Humano y la Gestión, se los desarrollará e indicará con una breve terminología.

Talento Humano

El talento humano es uno de los recursos más valiosos que existen en las organizaciones y permite establecer una diferencia entre los distintos competidores del mercado. Es reconocido

desde hace años, que la capacidad del personal y su aporte significativo al logro de los objetivos organizacionales es lo que permite mejorar en las empresas. Durante décadas, diferentes autores han emitido criterios que permiten entender de una mejor manera la importancia de gestionar el talento humano como recurso de gran valía para el crecimiento de la organización (Díaz y Quintana, 2021).

Para Benítez (2005) El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones y de esta manera, revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo. Por lo tanto, se puede decir que es la capacidad de una persona para entender y comprender cómo se ha de resolver los problemas en un determinado cargo, ocupación o trabajo asumiendo sus competencias, destrezas, y aptitudes; dichas capacidades se adquieren a través de la formación, la educación, la capacitación y la experiencia, para ser potencialmente productivo (Larreategui, 2021).

A su vez el talento humano sirve para satisfacer y cumplir con las necesidades de los usuarios de una forma oportuna, guiada por los objetivos y metas de la empresa, ya que con esto el desarrollo y la implementación a largo plazo de las estrategias de la organización, no solo sirven para alcanzar las metas y objetivos organizacionales sino también para capacitar empleados comprometidos con la misma en sus valores, normas y principios de la misión y visión.

El talento se considera la clave del éxito de la empresa, por medio de la adecuada gestión de los talentos o capital humano, una organización eficiente ayuda a crear un buen ambiente de trabajo y de vida, permite a los empleados realizar activamente sus funciones y reduce los costos de absentismo y rotaciones laborales.

El talento humano se compone de las habilidades, conocimientos y capacidades que cada individuo durante su formación educativa y laboral obtiene, mientras que el talento individual, al ser propio de cada persona no solo se compone de las capacidades adquiridas, sino también del compromiso que le forja a hacer las cosas responsablemente y la acción, misma que lo hace ejercer una actividad. Y, para tener talento hay que trabajarlo, generar un valor agregado y ser competitivo, prepararse el día a día a los cambios que existen en el mundo cotidiano por la globalización en la que se vive, lo cual conlleva a posicionarse en el mercado laboral (Zayas, 2020).

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un concepto previsto en cualquier área o posición en la cual el capital humano es fundamental para el buen funcionamiento del área o proceso. Esto incluye todos los procesos relacionados con el correcto aprovechamiento del talento humano desde un proceso de selección como primer ingreso a la compañía hasta la evaluación y monitoreo del personal presente en la organización. La gestión del talento humano se puede definir también como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas en pro de mejorar las áreas de una organización alcanzando objetivos propuestos por la empresa de la manera más rápida y eficiente (Acuña, 2019).

Como foco de estudio, la gestión del talento humano evalúa las organizaciones de tal modo que se preocupan por el bienestar de los colaboradores, así como en el cumplimiento del reglamento de trabajo. Para ello se han descrito dos tipos de organización, entre las cuales se describen como los máximos límites que puede tener una organización, como lo son las organizaciones Omega y organizaciones Alfa (Acuña, 2019).

Organizaciones Omega. Son compañías en las cuales su área de talento humano está centralizada y monopoliza cada una de las decisiones y procesos de la compañía referentes a las acciones de las personas. Esta organización se caracteriza por ser más rígida y reforzada en los reglamentos internos de trabajo, siguiendo estos reglamentos al pie de la letra sin excepción alguna, se preocupa por la puntualidad, sin importar las actividades que desarrolle el trabajador a lo largo de su jornada laboral; los puestos de trabajo son bastante definidos y sistematizados los cuales no le permiten al colaborador salir de su rutina de trabajo para realizar actividades que motiven sus capacidades y aumenten su desarrollo profesional. Este tipo de organizaciones tiene su déficit en cuanto a la pérdida de talento humano ya que se genera una gran rotación del personal de forma constante y severa, por lo cual están renovando su nómina por obligación de manera frecuente (Acuña, 2019).

Organizaciones Alfa. Esta organización se desenvuelve de forma contraria a como lo hace la organización omega, para la organización alfa el incentivo y motivación hacia los individuos es el pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, permitiendo y llevando a los empleados a la equivocación, para que toda la compañía incluyendo todo el talento humano aprenda del error cometido. También la organización alfa incentiva a sus trabajadores a crear e innovar no solo en sus puestos de trabajo, si no en cualquier área en la cual puedan prestar su ayuda y se acompañen de estudios, investigaciones o cualquier soporte que verifique la aplicabilidad de ayuda, permitiendo así tener una mejora continua para la organización; es decir, dan a sus colaboradores la oportunidad de crear su propio plan de carrera, fomentando el crecimiento de la compañía. La libertad es un concepto aplicable en las organizaciones de tipo Alfa, pues así se ayuda a la organización a adquirir valor y compromiso por parte de los trabajadores, impulsando la mejora en la calidad y servicio al cliente que los individuos prestan.

Estas organizaciones se caracterizan por ser fácilmente aplicables a cualquier compañía, brindando un lema para la utilización de este tipo de organización y es dar al colaborador el placer de trabajar (Acuña, 2019).

Gualdrón (2016) enfatiza que “Actualmente la gestión del talento humano es un área sensible al pensamiento y objeto que predomina en las organizaciones. Es situacional, dado que depende de varios aspectos como lo son la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos, entre otras (Zayas, 2020).

Por otro lado, la gestión del talento humano incluye seis procesos básicos indicados por Chiavenato (2009): Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de persona”. Este último proceso también es conocido como auditoría de personal, la cual tiene como objetivo darles un seguimiento y control a todas aquellas actividades del colaborador, pudiendo verificar los resultados cada cierto tiempo. Una parte fundamental de moldear al personal es que la organización se involucre en planear la carrera profesional del empleado, agregando elementos como diversas evaluaciones a su desarrollo, motivándolo con mejores incentivos y oportunidades, propiciar un mejor clima laboral, entre muchos otros (Zayas, 2020).

Modelos de Gestión de Talento Humano

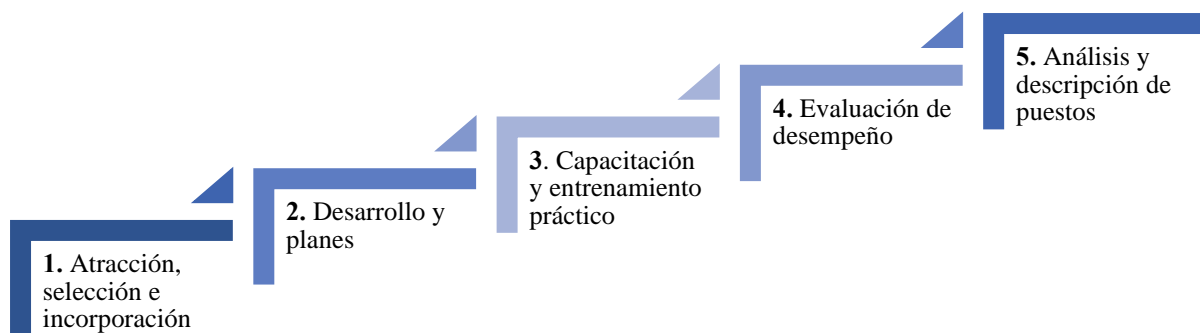
En base a la nueva tendencia de la gestión del talento humano y su eficaz manejo, se han formulado diferentes modelos, a continuación, se explicará a algunos de los autores mayormente reconocidos.

Alles (2009) manifiesta en su modelo que se debe tener una adecuada estructura de la misión y la visión de la empresa para que de esta manera se pueda articular y a su vez direccionar los procesos de la gestión del talento humano como ella menciona que debe ser por competencias, con ello se puede lograr definir las competencias generales o específicas que se obtengan por parte de los mandos superiores, siendo estas coherentes y responsables con las estrategias de la organización y finalmente de esta manera se puedan dar los procesos de recursos humanos desde una correcta gestión de competencias laboral. En este modelo es muy importante porque se definen los puestos de trabajo con sus respectivas competencias que deben realizar (Larreategui, 2021).

Alles (2009) menciona que debe existir la siguiente secuencia en una adecuada gestión de competencias:

Figura 1

Secuencia del modelo de gestión de competencias



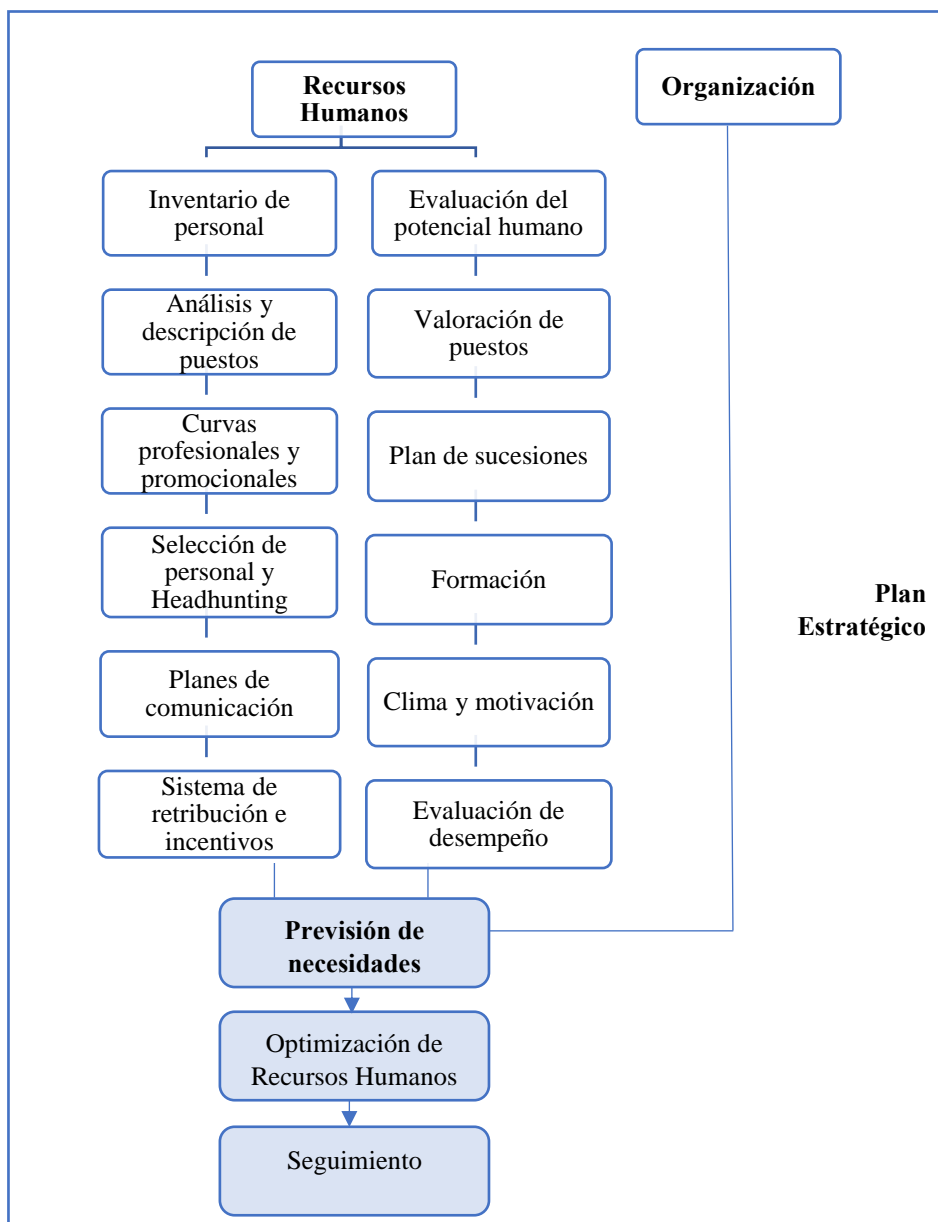
Nota. Elaboración propia a partir de Alles (2009).

Harper y Lynch (1992) basan su modelo en la cantidad y calidad de los recursos humanos en la organización, ya que determina el proceso de la gestión del talento humano, para realizar diferentes actividades. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades

relacionadas con la Gerencia de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto para destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema, detallada en la siguiente imagen (Larreategui, 2021).

Figura 2

Modelo de gestión de talento humano basado en la cantidad y calidad de los recursos humanos.



Nota. Elaboración propia a partir de Harper y Lynch (1992) Estrategia Empresarial.

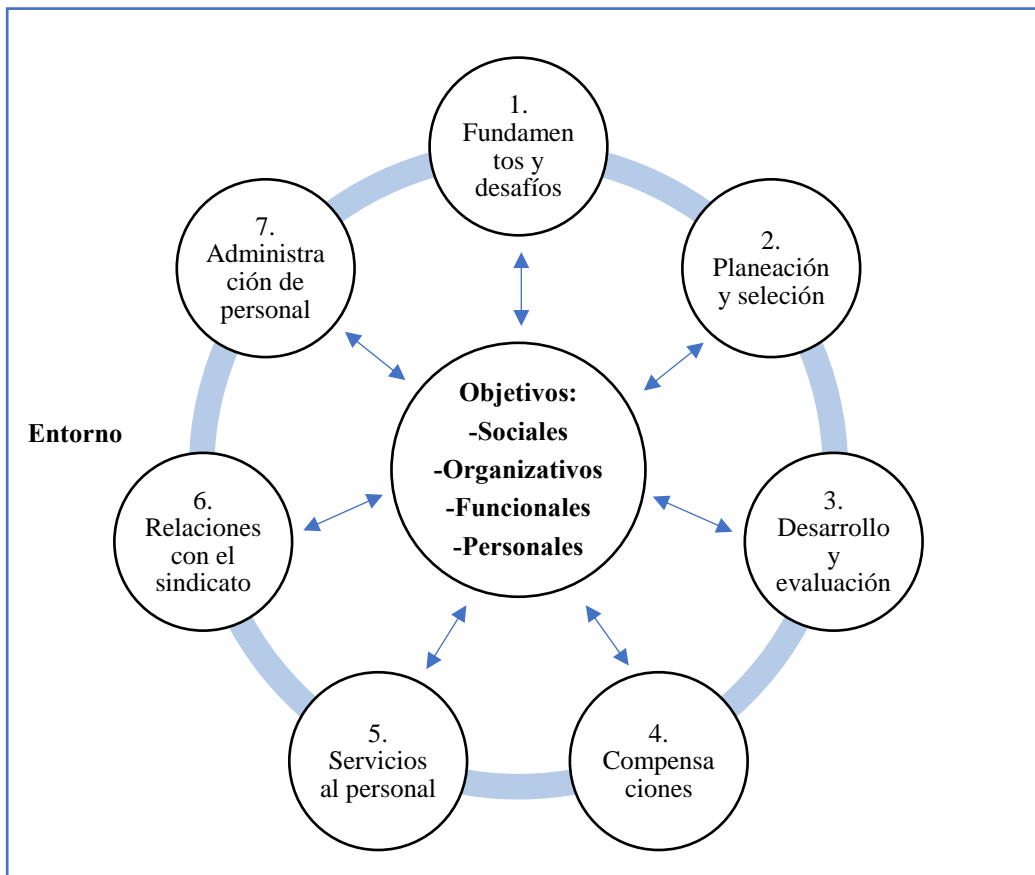
Editorial El ateneo Buenos Aires, Argentina.

Werther y Davis (2008), indican que la gestión del personal constituye un sistema compuesto por muchas actividades dependientes una de otra entre sí, casi todas se encuentran relacionadas y se influyen entre sí (Larreategui, 2021).

Con esto, ellos proponen que toda organización está compuesta con cuatro objetivos claves para el desarrollo organizacional, los cuales se muestran en la siguiente gráfica.

Figura 3

Modelo de gestión de talento humano basado en los cuatro objetivos clave.

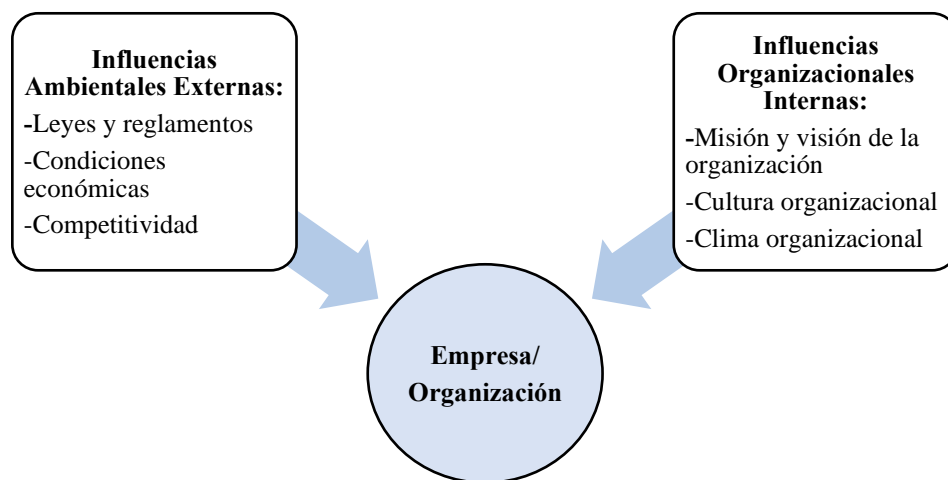


Nota. Elaborado a partir de Werther y Davis (1991). Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.

El modelo de Idalberto Chiavenato (2009) indica que el este modelo consiste en cómo la administración del talento humano es un proceso que normalmente va constituido por subsistemas que a su vez están dependientemente relacionados entre sí, con lo cual logra identificar como la gestión del recurso humano consigue operar en todo el entorno de la empresa u organización por dos características principales, de la siguiente manera (Larreategui, 2021).

Figura 4

Modelo basado en los subsistemas de talento humano



Nota. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

La importancia real de gestión del talento humano en una empresa radica principalmente en su capacidad para responder de manera efectiva, favorable, positiva y relacionada acorde a sus objetivos organizacionales planteados y a las oportunidades de desempeño que existen o implantan dentro de la empresa, con estos compromisos aseguran que la organización o empresa esté satisfecha con el ambiente de trabajo, en el que se desenvuelven los colaboradores. Es

indispensable entender que se requiere a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo con una amplitud de desarrollo de conocimientos cualidades y habilidades para realizar el trabajo ya sea físico o intelectual (Larreategui, 2021).

Es importante mencionar que la gestión del talento humano se encuentra formada por particularidades propias de la empresa como su cultura organizacional, sus valores, creencias y necesidades de personal; es decir de sus procesos internos y externos, así como la manera en que se encuentra jerarquizada.

Prieto Bejarano (2013) alude que “Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus colaboradores estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos” (Zayas, 2020).

Diferenciación entre Gestión del Talento Humano y Administración de los Recursos Humanos

Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Partiendo de este conocimiento podemos aproximarnos a lo que se entiende por gestión de administración de los recursos humanos. Gestión, es la acción y efecto de gestionar en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados.

Ahora bien, la gestión de la administración de los recursos humanos no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa; ésta viene acompañada por importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen: clientes, proveedores y empleados, todo los que juegan un rol protagónico en el éxito empresarial (Benavides et. al, 2014).

La gestión del talento humano busca el desarrollo del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; de la misma forma, la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la

empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de apoyar, respaldar y ofrecer un desarrollo tanto personal, como profesional.

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y esta depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como pueden ser las características, las costumbres, las habilidades y las aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de trabajo. Así como también, aplicar estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que sus consecuencias pueden traer consecuencias negativas y no deben ser excluidas.

Por lo tanto, la gestión del Talento Humano está relacionada con lo comportamental, involucrando el clima y cultura organizacional, la motivación, el desarrollo de competencias como se lo mencionó anteriormente, la satisfacción de los colaboradores también está relacionada al tipo de liderazgo, la motivación y la resolución de conflictos dentro de la organización.

Por su parte, la administración del Talento Humano engloba el reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la

empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará incentivar la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (Vallejo, 2015).

“La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible” (Chiavenato, 2015).

Clima y cultura como componentes de la Gestión del Talento Humano y del Comportamiento

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente, siendo el estudio de Clima y Cultura fundamentales para que las organizaciones logren sus objetivos y resultados por medio de sus empleados, puesto que por eso son reclutados e incorporados, así, se da una relación de intercambio permanente de intereses entre empresa y trabajador (Navarro, 2017).

Clima organizacional

El clima organizacional es considerado un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo; sin embargo, para conocer lo que representa la variable investigada hay que comprender el comportamiento humano, estructura y procesos organizacionales ya que se considera un reflejo de la vida interna de una

institución, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de la percepción que tienen los empleados de este.

Durante las últimas décadas se ha implementado en las organizaciones el término de clima laboral, pues ha adquirido una importancia vital y se ha considerado parte fundamental de la estrategia de una empresa, de este modo, Brito (2018) afirma que el clima organizacional hoy en día es uno de los temas más estudiados a nivel empresarial, debido a la importancia que representa para las organizaciones que buscan continuamente oportunidades de mejora, así como estrategias de cambio para optimizar sus procesos.

Daniel Denison, define el clima organizacional como una “cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”, definición que se centra en las características de una organización y la forma cómo influyen en el comportamiento laboral de sus integrantes. (Gonzales, 2021)

Se lo conoce también como el ambiente físico y social, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato y sus tipos de liderazgo que un jefe puede tener con sus subordinados, determinan la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes mediante el estilo de comunicación que se vincule entre las partes involucradas (Bustillos y Campaña, 2016).

El clima refleja la interacción entre características personales y organizacionales, mientras que el término organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes diversos y dinámicos y cómo las organizaciones están formadas de personas, grupos y colectividades se generan comportamientos diversos que afectan o favorecen ese ambiente. (Guevara, 2018)

Por lo tanto, se entiende por clima organizacional a la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo, la cual está determinada por factores organizacionales y personales. En 1968, Litwin y Stringer fueron los pioneros en conceptualizar este constructo (Loaiza et. al, 2019).

Para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Brunet, 1987).

Lewin et al., (1939), utilizaron los términos clima y atmósfera sociales de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo de clima organizacional.

Tabla 2

Componentes y determinantes que se consideran con frecuencia en clima organizacional

| | |
|--------------------------------------|--|
| Ambiente físico | Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. |
| Características estructurales | Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. |
| Ambiente social: | Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. |
| Características personales | Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. |
| Comportamiento organizacional | Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros |

Nota. Elaboración propia a partir de Lewin et. al (1939) Estrategia Empresarial.

Tabla 3

Funciones que se consideran en el clima organizacional

| | |
|--|---|
| Desvinculación | Lograr que un grupo de personas que un grupo que "no está vinculado" con la función que realiza, se comprometa |
| Obstaculización | Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles porque no están facilitando su trabajo, se vuelvan útiles. |
| Espiritu | Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida |
| Intimidad | Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. |
| Comportamiento organizacional | Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otro |
| Alejamiento | Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores. |
| Énfasis en la producción | Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación. |
| Empuje | Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. |
| Consideración | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos. |
| Estructura | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay. |
| Responsabilidad | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. |
| Recompensa | La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. |
| Riesgo | El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada? |
| Cordialidad | El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno: la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. |
| Apoyo | La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. |
| Normas | a importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. |
| Formalización | El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. |
| Conflicto | La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. |
| Identidad | El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. |
| Conflicto e inconsecuencia | El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. |
| Selección basada en capacidad y desempeño | Uso adecuado de las capacidades del personal y su utilización para el logro de objetivos. |
| Tolerancia a los errores | El grado con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. |

Nota. Elaboración propia a partir de Lewin et. al (1939) Estrategia Empresarial.

En la actualidad, el clima organizacional se considera un reflejo de la vida interna de una institución, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de la percepción que tienen los empleados de este. En este sentido, Dessler (1979), destaca los resultados del estudio realizado por George y Bishop que sostiene que “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”

El clima organizacional se encuentra unificado por factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales. El factor psicológico individual para Scheneider desde el año 1968 ha sido considerado como los procesos de interacción social y establecimiento de sentimientos de afinidad positivos o negativos que posee el individuo por la organización (Ucrós y Gamboa, citado por Gonzales 2021). Por otro lado, los factores grupales son entendidos como aquellos que inciden en el clima por las variables que lo determinan y sobre las que los sujetos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento.

Dentro del clima organizacional existen diferentes causas tales como: la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo y se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. (Medina, citado por Sumba, 2022).

Por otra parte, Pedraza (2018), a través de sus resultados identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer. Tres dimensiones del clima organizacional muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y

unidades de análisis. Estos hallazgos son relevantes para los administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores. Similar resultado demostró, Fernández et. al (2019), donde la calificación del clima fue de 76,3%, considerada como mejorable; cuyas dimensiones de identidad, comunicación organizacional y estructura lograron el calificativo de saludable y la dimensión remuneración obtuvo el calificativo de no saludable.

En las organizaciones públicas sobresale la existencia de factores que afectan indiscutiblemente el desarrollo del clima laboral, pues los estudios identificados y analizados con anterioridad refieren que los estilos de dirección ocasionan asiduamente la rotación de los directivos, lo que equivale a una varianza de planes, proyectos y programas establecidos inicialmente en la empresa. (Gonzales. Et al, 2021)

Para realizar la evaluación del clima organizacional según Rodríguez (2013) “se puede tomar en cuenta ciertas características que son” importantes para el proceso de evaluación, independientemente del instrumento elegido ayudarán a una adecuada toma de decisiones sobre el talento humano en una organización de carácter público, siendo que el sector público tiende a tener más problemas negativos sobre el clima organizacional. (Jaya, 2018)

Análisis comparativo de Clima Organizacional

De acuerdo con los aportes teóricos existen diferentes factores a tomar en cuenta como el enfoque individual, enfoque grupal u organizacional y factor psicológico, por lo que se lo define como una perspectiva multidimensional, de esta manera la variedad de percepciones puede producir diferentes tipos de clima.

El comportamiento de los subordinados está significativamente influenciado por el comportamiento administrativo y por las percepciones que tienen de las condiciones organizativas. Sus reacciones están condicionadas por la percepción individual del clima organizacional, los parámetros del contexto organizacional, la estructura de la organización, la jerarquía individual, los factores individuales relacionados con la personalidad y la percepción que tienen sus subordinados y colegas sobre el clima organizacional (Brunet, 2009).

El clima organizacional es un constructo complejo y a menudo malentendido en la psicología organizacional. Los investigadores inicialmente se centraron en la recopilación y evaluación de datos, en lugar de discutir definiciones y enfoques de estudio. Sin embargo, existe cierto acuerdo entre los investigadores en que el clima organizacional se compone de atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo (Chiang, 2004). Aunque no existe una definición precisa del clima organizacional, Denison (1996) señala que dos cualidades comunes en la mayoría de las definiciones son su naturaleza perceptiva y descriptiva.

El clima organizacional se puede analizar y medir desde diferentes perspectivas, incluyendo el nivel individual (clima psicológico) y el nivel organizacional basado en los procesos organizativos. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para generar percepciones del clima organizacional (Brunet, 2009). Además, se considera que el clima organizacional es multidimensional y puede ser medido y controlado (Litwin y Stringer, 1968). En la literatura, se han propuesto diferentes enfoques de investigación, como el clima organizacional como una medida múltiple de atributos organizacionales, una medida perceptiva de atributos organizacionales y una medida perceptiva de atributos individuales (Brunet, 2009).

Koys y Decottis (1991) llevaron a cabo un análisis meta analítico del clima organizacional general, adoptando un enfoque de estudio que comenzó a nivel individual y luego se extendió al nivel organizacional. Estos investigadores examinaron ochenta dimensiones utilizadas en los estudios sobre clima organizacional y, mediante el uso de técnicas de componentes principales, agruparon ocho dimensiones relevantes. Los datos recopilados se sometieron a un análisis factorial con rotación oblicua, lo que permitió identificar ocho factores relevantes: autonomía, cohesión o unidad, confianza, presión, respaldo y apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Cultura Organizacional

El origen del concepto de cultura organizacional se ubica en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia en ese marco y con ese enfoque. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad (Ulloa, 2019).

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica. De igual forma, la necesidad de gestionar la cultura se corresponde con el reconocimiento creciente del ámbito de la gestión cultural en América Latina, expresándose en su conformación como campo académico y profesional. A pesar de ello, en el ámbito teórico-conceptual, el fundamento del estudio de la Cultura Organizacional se reduce a teorías organizacionales, con un enfoque descriptivo e instrumental que no logra recoger la complejidad y dinamismo de este constructo (Yopan et. al, 2020).

Los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar eso, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa. Ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas (Ulloa, 2019).

Se puede decir que se trata de un fenómeno invisible donde la visión organizacional adquiere su guía de acción. Según, Moragas (2011) el término cultura admite múltiples acepciones; entre las más restrictivas está la que se usa para referirse a personas muy cultas, aquellas que, además de refinadas, acumulan grandes saberes sobre la historia, la ciencia o las artes (Ulloa, 2019).

Un buen desempeño de una empresa tiene como resultado un ambiente estable y saludable a nivel organizacional. El compromiso de los miembros que conforman una organización conduce a la realización de mayores contribuciones por el bien común de la organización.

En el progreso de una empresa siempre estará presente la cultura organizacional, pues, la apropiación de los miembros en cuanto a los procesos organizacionales; así como la difusión de esta supondrán elementos claves para el desarrollo institucional. El avance de la cultura organizacional permite que los integrantes de una organización desarrollen conductas determinadas y establezcan otras. Una cultura organizacional abierta y tolerable admite a los miembros de esta a identificarse como agentes participativos y propositivos (Ulloa, 2019).

Es así, que se puede decir que la sociedad tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Por tal motivo, la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de generación en generación.

Concepto de Cultura

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura: creencias, lenguajes, normas, símbolos, código de conducta y costumbres, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad organizacional (Martínez, 2020).

Definitivamente, la cultura organizacional es necesariamente útil dentro de una organización porque permite descubrir problemáticas y de la misma manera encontrar la solución lo antes posible, con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes y competencias adecuadas con la finalidad de ofrecer un rendimiento mucho más fructífero (Franco y Rodríguez, 2019).

Según Sepúlveda (2004), estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (Franco y Rodríguez, 2019).

La cultura organizacional es un tema muy importante dentro de las empresas, puesto que, conocerla y analizarla facilita la gestión del talento humano para lograr una mejora continua.

El concepto de cultura organizacional no se restringe a la ideología, la identidad corporativa o los métodos de dirección; es un fenómeno mucho más amplio y enriquecedor, en el cual se involucran tanto los clientes internos como los externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento que se alcanza a nivel individual o colectivo, así como las opiniones o percepciones que los usuarios llegan a poseer con respecto a la organización, solo pueden comprenderse mediante la cultura de la organización, en la cual subyacen diversas prácticas de producción simbólica, normativa y reglamentaria (Mena, 2019).

A continuación, se mencionan algunos autores que han contribuido con algunas conceptualizaciones sobre Cultura Organizacional.

Schein (1988) introdujo los conceptos de presunciones y creencias para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura; la define entonces como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24). Este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como las dinámicas de cada organización para establecer la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores como aspectos que impactan el direccionamiento de la organización, en sinergia con el entorno que los individuos han experimentado e implementado para adaptarse a los cambios organizacionales (Rincón y Aldana, 2021).

Como sugiere Schein (1988): “es un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (pp. 24-25).

Por otro lado, para referirnos al término de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de individuos (Mena, 2019). Uno de los conceptos más consultados sobre este tema es el que aportó Calvo de Mora en 1991. Según el autor, la cultura organizacional se forma a partir de presunciones, valores y artefactos culturales que tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (Calvo de Mora, 1991, p. 112)

Así mismo, Chiavenato (1993) plantea que la cultura organizacional significa, (...) un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

Más tarde, Granell (1997), señala que la cultura organizacional es “aquello que comparten todos los integrantes de un grupo social...” Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los "... valores, creencias, actitudes y conductas".

No obstante, el espíritu integracionista se encuentra en el modelo planteado por Denison (2000), donde indica que, la cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros. (Denison, 2000, citado en Acosta et. al, 2021)

Por ende, la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización. Según Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Yopan et. al, 2020).

La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los colaboradores de una empresa. Esto se refleja en el fortalecimiento de las relaciones de una institución. De manera que, en la actualidad es cuando la cultura organizacional debe constituirse en función de los valores tangibles e intangibles que posea la entidad. Por lo tanto, influye de manera directa en la toma de decisiones organizacionales. Por eso, la única forma de cambiar e innovar las tendencias organizativas es transformando o mejorando la cultura, es decir; los sistemas dentro de los cuales laboran y viven las personas (Ulloa, 2019).

Por lo tanto, la cultura organizacional de una empresa es el resultado de la unión de todas las características mencionadas anteriormente las cuales son manifestadas por todos los integrantes de esta. La suma de estos elementos, más su constancia en el tiempo, forman la identidad de la empresa y definen el factor diferenciador ante el mercado laboral.

Factores de incidencia para la Cultura Organizacional

Schein (1985), enfatiza que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De acuerdo con este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes. Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización (Ogbonne y Lloyd, 2002).

Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma, las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial (Amoros et. al, 2019).

Por otro lado, es necesario mencionar el método de clasificar la cultura organizacional, según Robbins (2006), quién identifica dos tipos:

Cultura débil. Entre más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes.

Cultura fuerte. Los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura.

En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento (López, 2020).

Para Robbins la fortaleza de la cultura organizacional tiene relación directa con la predisposición al cambio de los colaboradores de la empresa, esto quiere decir; en un entorno de cultura débil, el personal es más abierto a nuevos ideales y por lo tanto, se puede desarrollar un sistema de implantación más dinámico, sin embargo, en este entorno, la debilidad organizacional también determina un bajo nivel de identificación que podría desembocar en alta rotación de puestos, pérdidas debido a rendimiento, entre otros factores negativos; en contraste, una cultura fuerte implica una significativa identificación de los colaboradores con la filosofía organizacional, y por ende puede generarse una resistencia al cambio significativa, lo que puede ser contraproducente en tanto se deseen cambiar conductas y actitudes que no estén alineadas a las nuevas corrientes organizacionales, pero esta organización tiene la ventaja de contar con personal altamente motivado y comprometido, con índices de rotación de personal reducidos lo que favorece a la estructura organizacional (López, 2020).

Históricamente las instituciones gubernamentales en el Ecuador han tenido poca credibilidad y el desempeño de sus empleados ha sido y es muy cuestionado. Este mal panorama

crece cuando pocos estudios realizados a nivel global indican que los directivos de las empresas públicas perciben en menor cuantía su cultura organizacional en comparación con los de las empresas privadas.

El fortalecimiento de la cultura organizacional en el sector público permitiría que se logre trabajar por objetivos comunes, actuar con compromiso, acrecentar el respeto por todas las personas, compañeros y ciudadanía en general, generando confianza en el sistema gubernamental

Sin embargo, al pasar el tiempo y encontrarnos en el siglo XXI la propia juventud de este campo y su reciente incorporación disciplinar en la parte académica de Latinoamérica y el país ha impactado en la escasez de resultados de investigación sobre el tema. Es por eso por lo que tales nichos acerca de la importancia y repercusión de la cultura organizacional ofrecen oportunidades empíricas en las diversas instalaciones educativas (Mena, 2019).

Análisis comparativo de modelos de Cultura

Schein propone un escalamiento de la cultura organizacional a tres niveles (Schein, 1985).

- 1) Artefactos, signos, símbolos y rituales,
- 2) Valores culturales
- 3) Supuestos básicos.

Los tres niveles o capas van de lo más visible a lo menos visible y, por ende, difícil de cambiar en la cultura de una empresa.

Los artefactos culturales son los elementos observables o externos, es decir; el diseño corporativo, el logo, el slogan, la arquitectura, el mobiliario y la publicidad. En esta dimensión se presentan aquellas actividades planeadas que poseen objetivos específicos, donde cada organización tiene su propia forma de inducción para dar la iniciación a los colaboradores cuyo

objetivo es adaptar y dar la bienvenida al nuevo colaborador en la empresa. Los ritos de mejoramiento tienen como objetivo celebrar los nuevos proyectos de la empresa y celebrar los éxitos alcanzados, los ritos de integración tienen como fin unir a los colaboradores, etc. (Amoros et. al, 2019).

Los valores culturales es el nivel intermedio, hace referencia a los ideales de conducta que se aspira en los colaboradores y que impactan en los actos de estos. Como, por ejemplo: respeto, honestidad, abnegación, lealtad, disciplina, puntualidad, escucha activa, responsabilidad, entre otros. De la misma manera, las normas y reglamento interno de cada empresa moldean el comportamiento de los colaboradores marcando la diferencia en el mercado laboral ya que está la hace única e irrepetible entre las demás.

Finalmente, los supuestos básicos es el nivel interno o lo menos visible de la organización, como las creencias de los colaboradores sobre la organización y los asumen como correctos y válidos, por ejemplo, “en esta empresa, los jefes no se involucran con sus equipos de trabajo”, “en esta empresa no toman en cuenta la opinión de nosotros los colaboradores”, “si te equivocas te castigan y humillan”. Existen supuestos básicos funcionales y disfuncionales, los supuestos básicos funcionales apoyan la estrategia, permitiendo que la empresa compita de manera exitosa en el mercado; en cambio, los supuestos básicos disfuncionales no ayudan a que la empresa se diferencie estratégicamente de las demás compañías (Amoros et. al, 2019).

Dentro de las tipologías conocidas de cultura organizacional se encuentra la del autor Harrison (1972), quien define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos. Dicho autor afirma que existen organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad, la lucha por ascender a las posiciones de poder de la empresa para tener el control y el poder de decisión;

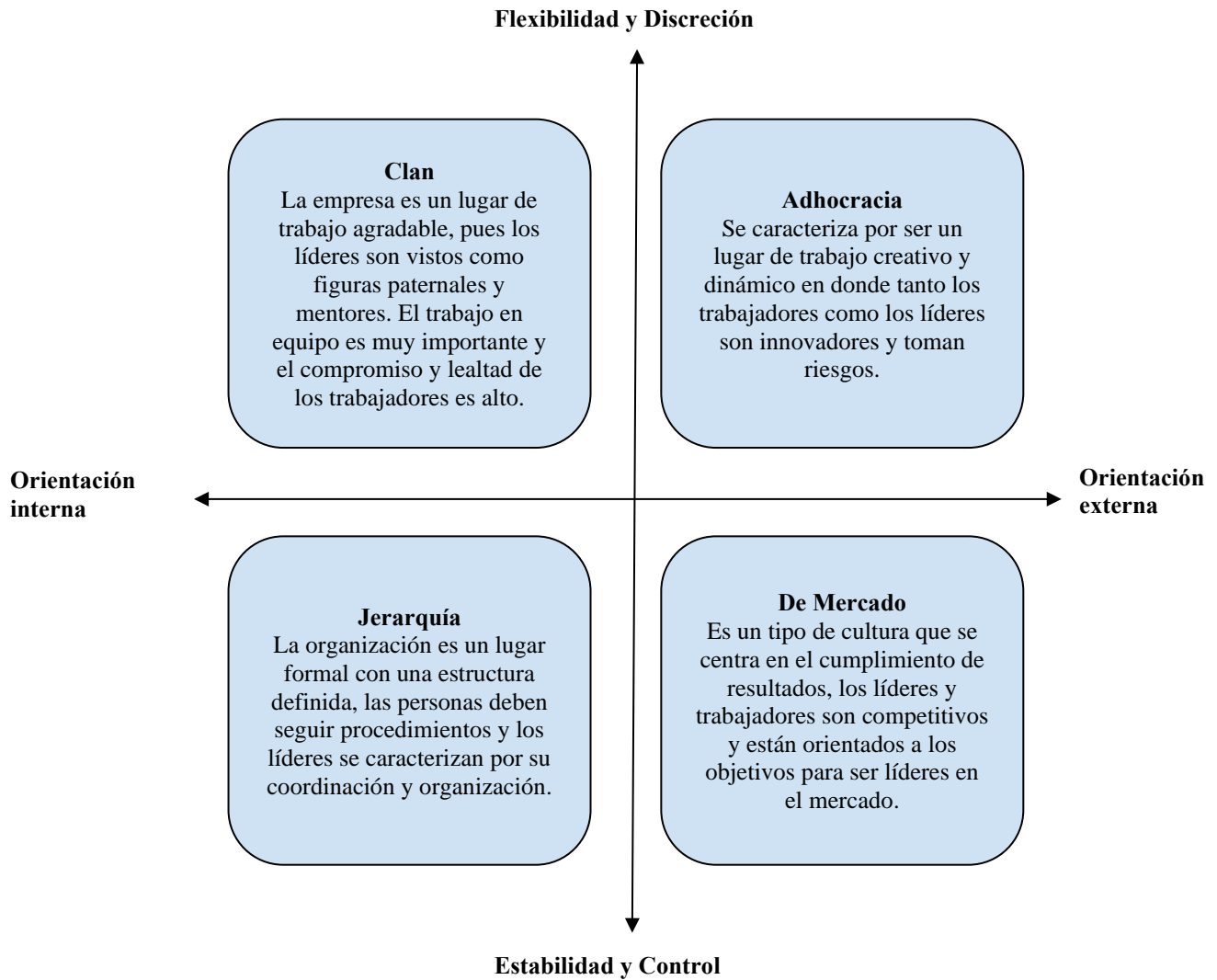
también existen organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad, cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos; asimismo, existen organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos, la estructura de la empresa; y finalmente, existen organizaciones orientadas a las personas, cuyo objetivo es el desarrollo y la satisfacción de sus colaboradores (Amoros et. al, 2019).

Cameron y Quinn (2006) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework que permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment (OCAI) (Coba, 2021).

Este modelo define cuatro modelos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión se refiere a Flexibilidad frente a Estabilidad, en otras palabras, el grado de libertad y la segunda dimensión representa dos valores contrapuestos, es decir; que la empresa sea administrada mediante una orientación interna o una orientación externa, según la siguiente figura.

Figura 5

Modelo de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn



Nota. Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2006).

En la perspectiva de la diferenciación se reconoce que, dentro de la cultura organizacional, se crean subculturas que pueden mantenerse en armonía de manera independiente y al mismo tiempo estar en conflicto unas con otras, por lo cual se enfoca en las diferencias o inconsistencias, como en el estudio de Meyer y Rowan (1977).

De acuerdo con el espíritu integracionista planteado en el modelo de Denison sobre cultura organizacional. Los valores, las creencias y supuestos básicos permanecen en la organización porque tienen sentido para sus miembros, el ambiente social es creado por ellos, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social en el tiempo (Denison, 1990, 1996). Además, comparte la definición de Schein (1985) con su tensión implícita sobre lo visible a lo menos visible (Acosta et. al, 2021).

No obstante, la teoría de Denison y sus colaboradores sostiene que las culturas pueden presentar rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la organización, que son agregados en cuatro atributos: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra, 1995).

Estos atributos están establecidos sobre un plano cartesiano, similar al modelo propuesto por Camero y Quinn (2006), definido por dos ejes: uno que define la orientación interna interno y la externa, y otro, la estabilidad y frente a la flexibilidad. Denison et al. (2003), describen los rasgos y subdimensiones del modelo de la siguiente manera:

Involucramiento, referido al empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

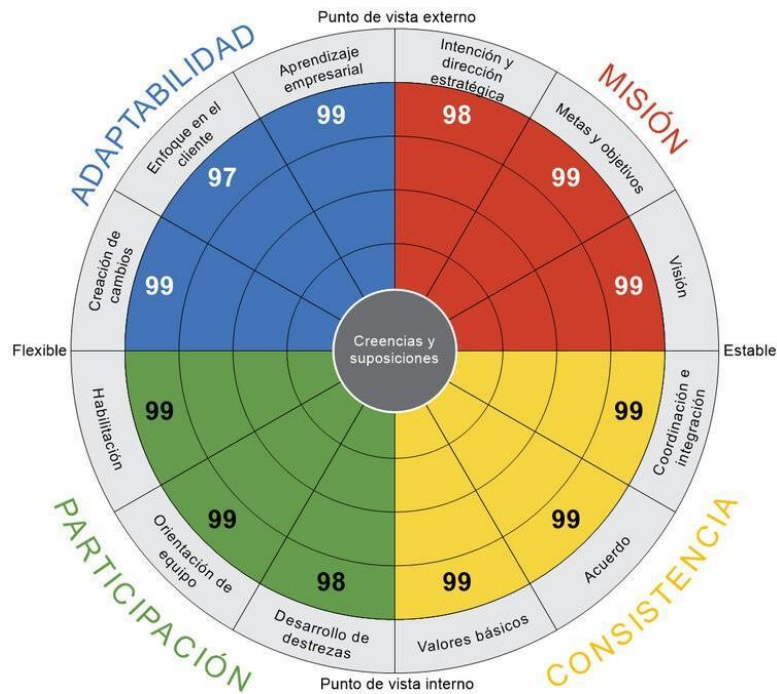
Consistencia, referida a la coordinación e integración de las personas en la organización fundamentado en un conjunto de valores centrales que les permiten llegar a acuerdos aun cuando existan diferentes puntos de vista.

La Adaptabilidad, permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes, por lo cual asumen riesgos y aprenden de sus errores.

Misión, referido al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, expresándose en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.

Figura 6

Modelo de Cultura Organizacional, según Denison



Nota. AltoImpacto (2023).

Finalmente, la Cultura Organizacional se convierte en una pieza estratégica dentro de las Organizaciones, ya que genera un sentido de identidad y pertenencia a sus colaboradores respecto a la empresa a través del modelo que se haya adoptado, debido a que depende en cómo se lleve la gestión de talento humano de la organización.

Cabe mencionar, que una cultura organizacional inspirada en el respeto, que contribuya al crecimiento y formación de los colaboradores con lo que respecta al nivel profesional, familiar y social, mediante la interacción con el entorno, se conseguirá que esta impacte sobre el

rendimiento o desempeño de las personas que conforman una organización. La incidencia en el sentido de identidad y pertenencia, el logro de objetivos y resultados con eficiencia generará un ambiente organizacional sano y un alto nivel de confianza y bienestar del personal, con intervenciones positivas en las emociones, en la salud, en el entusiasmo y el compromiso, con la intención de disminuir el nivel de rotación de su personal.

Sin dejar olvidado este precepto, se busca fortalecer la gestión en el talento humano en todos los niveles de la organización, optimizando y fortaleciendo las competencias personales y laborales de las personas; esto con el propósito de alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los sistemas de gestión, para alcanzar los resultados y niveles de desempeño trazados por la organización (Rincón y Aldana, 2021).

V. Hipótesis o Supuestos

H1: Existe una cultura organizacional jerárquica que rige a los bomberos operativos.

H2: Los bomberos operativos se encuentran bajo una concepción tradicional, donde responden al poder de la subordinación de sus jefes.

H3: Los bomberos operativos tienen una percepción de que las recompensas tangibles o intangibles no son justas de acuerdo con el trabajo realizado.

H4: Los bomberos permanentes se sienten identificados con los valores organizacionales.

Variables

- Clima organizacional burocrático
- Clima organizacional jerárquico
- Concepción tradicional
- Estatus socioeconómico
- Apoyo

- Recompensas
- Identidad

Población: 139 colaboradores pertenecientes al personal operativo.

Muestra: 100 colaboradores pertenecientes al personal operativo.

Datos Calculados

- *Nivel de Confiabilidad:* 90%
- *Margen de Error:* 10%
- *Muestra sugerida:* 46 colaboradores

Criterios de Inclusión

- Personal Operativo.
- Bomberos con un tipo de contrato indefinido.

Criterios de Exclusión

- Colaboradores administrativos.
- Bomberos Voluntarios.
- Trabajadores que se encuentren de vacaciones.
- Trabajadores que se encuentren menos de tres meses laborando
- Personal que se encuentre laborando como radio operadores

VI. Marco Metodológico

Los métodos de investigación localizan y delimitan un problema, permiten recolectar datos importantes para generar hipótesis que posteriormente sean probadas, respaldadas o desaprobadas. Este estudio se considera descriptivo con diseño no experimental, ya que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el

comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara et. al, 2020). Así mismo, se considera que todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser parte de la investigación, utilizadas para generalizar los resultados con la necesidad de obtener muestras representativas y de minimizar los sesgos en la recopilación y análisis de datos.

Seguidamente, se toma en cuenta una perspectiva metodológica cuantitativa dado que se utiliza la escala de Likert para las dos encuestas aplicadas al personal operativo, la cual es una herramienta de medición que representa opciones de respuesta numéricas o verbales que abarcan un rango de opiniones. Esta escala consiste en una serie de afirmaciones o enunciados que permite a los participantes indicar su nivel de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo en una escala de múltiples opciones, como se evidencia en el presente estudio. Y una vez que se recopilan los datos, se realiza un análisis estadístico para obtener resultados cuantitativos.

Instrumentos

Cuestionario de Clima Organizacional de Koys & Decottis

El cuestionario que se utilizará es el de autoría de Koys & Decottis (1991) citado en (Chiang et. al, 2008) el mismo que consta de 40 ítems de preguntas cerradas en escala de Likert, distribuidos en un total de ocho dimensiones que valoran la percepción de los trabajadores. Por lo tanto, el Alfa de Cronbach en la adaptación en el contexto chileno es de 0.998.

Tabla 4

Dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional según Koys & Decottis

| DIMENSIONES | ÍTEM |
|----------------|----------------|
| Autonomía | ítems 1 al 5 |
| Cohesión | ítems 6 al 10 |
| Confianza | ítems 11 al 15 |
| Presión | ítems 16 al 20 |
| Apoyo | ítems 21 al 25 |
| Reconocimiento | ítems 26 al 30 |
| Equidad | ítems 31 al 35 |
| Innovación | ítems 36 al 40 |

Nota. Elaboración propia a partir de Koys & Decottis (1991)

Escala de Cultura organizacional de Denison

El instrumento se basa en las propiedades psicométricas del instrumento original elaborado y analizado por Denison y Neale (1994). La estructura del cuestionario se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001).

En el presente trabajo se toma como instrumento de evaluación la traducción al español del DOCS que realizaron Bonavia et. al (2009) adaptado al contexto peruano por Zegarra (2020). En la siguiente adaptación se estimó la confiabilidad de las puntuaciones mediante la consistencia interna utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Se reportó una fiabilidad que oscila de .85 a .91, siendo resultados de valoración de aceptables a elevados. Asimismo, se utilizó el coeficiente Omega de McDonald y se obtuvo una fiabilidad de .88 a .93, resultando así valoraciones aceptables.

Tabla 5*Dimensiones de la Escala de Cultura Organizacional según Denison*

| DIMENSIONES | SUB- DIMENSIONES | ÍTEM |
|------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Involucramiento | Toma de Decisión | ítems 1 al 5 |
| | Trabajo en equipo | ítems 6 al 10 |
| | Desarrollo de capacitaciones | ítems 11 al 15 |
| Consistencia | Valores | ítems 16 al 20 |
| | Acuerdos | ítems 21 al 25 |
| | Coordinación e Integración | ítems 26 al 30 |
| Adaptabilidad | Orientación al cambio | ítems 31 al 35 |
| | Orientación al cliente | ítems 36 al 40 |
| | Aprendizaje organizativo | ítems 41 al 45 |
| Misión | Dirección y propósitos estratégicos | ítems 46 al 50 |
| | Metas y objetivos | ítems 51 al 55 |
| | Visión | ítems 56 al 60 |

Nota. Elaboración propia a partir de Denison (2001)

VII. Población y muestra

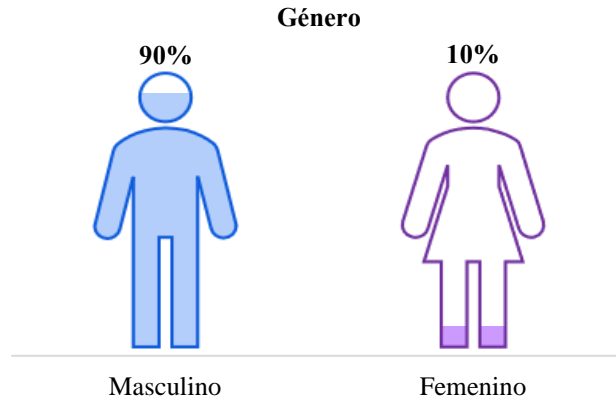
Este apartado se encuentra especificado en la parte superior y a lo largo de la investigación.

Criterios de la muestra

Género: El 90% de la población encuestada pertenece al género masculino, siendo esta la población mayoritaria, mientras que el 10% restante pertenece al género femenino.

Figura 7

Género de la muestra



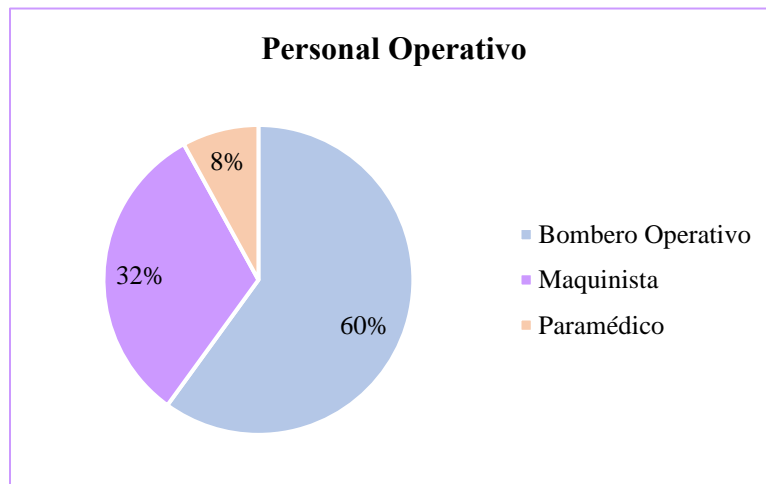
Edad: El rango de edad de los participantes se encuentra entre los 27 y 62 años.

Cargo que ocupa: La población encuestada pertenece a 3 tipos de cargos operativos.

Donde la mayoría de población pertenece al cargo de bombero operativo con el 60%, seguido del cargo de maquinista con el 32% y la población minoritaria pertenece al cargo de paramédico con el 8%.

Figura 8

Cargos del personal operativo



Tiempo de permanencia en la organización: El tiempo de permanencia de la población encuestada se encuentra en un rango que inicia desde los 5 meses hasta 24 años al servicio del BCBVC.

VIII. Descripción de los datos producidos

Técnicas de producción de datos

El levantamiento de información se realizó en tres fechas diferentes en modalidad presencial, establecidas en conjunto con la Unidad Administrativa de Talento Humano tras la presentación de una planificación la cual fue aprobada por el capitán del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca.

Se realizó una socialización previa la aplicación de los instrumentos (Anexo 3), con el fin de brindar a los participantes una adecuada información sobre Clima y Cultura, y los niveles de incidencia, además de promover el diálogo y la participación de forma que se obtengan resultados transparentes, lo cual brinda un acercamiento a la realidad percibida por el personal operativo. Así mismo se explico acerca de la confidencialidad y la utilización de los datos obtenidos.

Tabla 6

Producción de Datos, Clima Organizacional

| Dimensiones | Autonomía | Cohesión | Confianza | Presión | Apoyo | Reconocimiento | Equidad | Innovación |
|--------------------------------|-----------|----------|-----------|---------|-------|----------------|---------|------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4% | 7% | 7% | 13% | 8% | 6% | 10% | 8% |
| En desacuerdo | 16% | 14% | 13% | 29% | 12% | 13% | 10% | 8% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 29% | 36% | 31% | 32% | 30% | 38% | 41% | 41% |
| De acuerdo | 36% | 33% | 36% | 19% | 34% | 33% | 30% | 33% |

| | | | | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 15% | 10% | 14% | 7% | 15% | 9% | 9% | 10% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Valores Mínimos | 19% | 21% | 19% | 20% | 21% | 15% | 19% | 16% |
| Valores Máximos | 64% | 69% | 67% | 61% | 65% | 72% | 71% | 74% |

Tabla 7

Producción de datos, Cultura organizacional

| Dimensiones | Involucramiento | | | Consistencia | | | Adaptabilidad | | | Misión | | |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|--------------|-------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------|
| Subdimensiones | Toma de Decisiones | Trabajo en equipo | Desarrollo de Capacitaciones | Valores | Acuerdos | Coordinación e Integración | Orientación al Cambio | Orientación al Cliente | Aprendizaje Organizativo | Dirección y propósitos estratégicos | Metas y objetivos | Visión |
| Totalmente en desacuerdo | 2% | 2% | 10% | 7% | 6% | 6% | 4% | 6% | 5% | 8% | 9% | 7% |
| En desacuerdo | 12% | 8% | 14% | 13% | 14% | 19% | 15% | 10% | 9% | 14% | 15% | 12% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 22% | 20% | 26% | 28% | 26% | 24% | 26% | 25% | 19% | 26% | 29% | 33% |
| De acuerdo | 45% | 44% | 38% | 36% | 41% | 39% | 40% | 44% | 40% | 35% | 34% | 37% |
| Totalmente de acuerdo | 18% | 26% | 12% | 15% | 13% | 12% | 15% | 15% | 27% | 17% | 13% | 11% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Valores Mínimos | 14% | 10% | 24% | 21% | 20% | 25% | 19% | 16% | 14% | 22% | 24% | 19% |
| Valores Máximos | 63% | 70% | 50% | 52% | 54% | 51% | 55% | 59% | 67% | 51% | 47% | 48% |
| PROMEDIOS | 16% | | | 22% | | | 16% | | | 22% | | |
| | 61% | | | 52% | | | 60% | | | 49% | | |

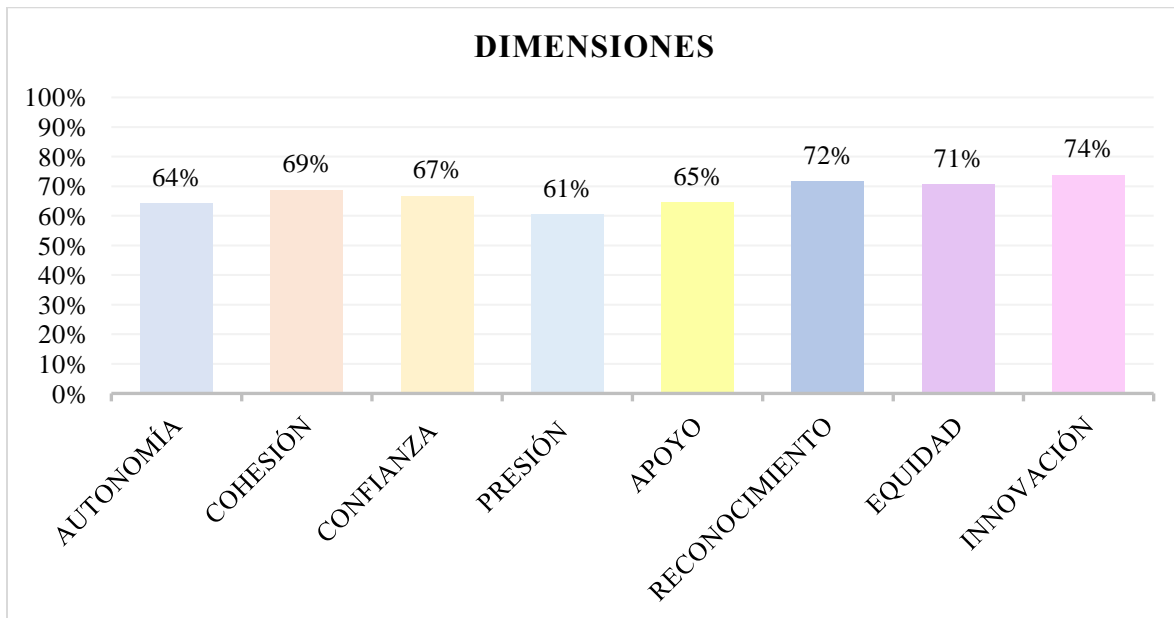
IX. Presentación de los Resultados Producidos

Cuestionario de clima organizacional

La dimensión con mayor prevalencia dentro de la organización es Innovación (74%), siendo la misma considerada por la mayoría de los colaboradores evaluados, seguida de la dimensión Reconocimiento (72%) y Equidad (71%), Cohesión (69%), Confianza (67%), Apoyo (64%) y Autonomía (65%), mientras que Presión (61%) es la dimensión con menor puntaje con valores perdidos existentes, convirtiéndose en la oportunidad de mejora identificada dentro de la escala.

Figura 9

Dimensiones de clima organizacional



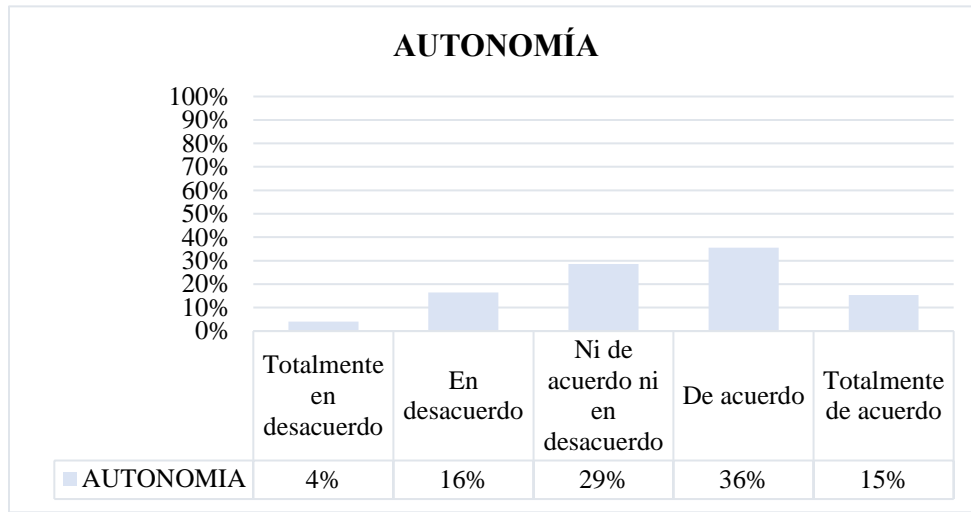
Dimensión autonomía

Dentro de la dimensión autonomía, la cual refiere al grado de libertad y control que los colaboradores perciben tener sobre sus funciones, la mayoría de los encuestados están de acuerdo

(36%) seguido de ni de acuerdo ni en desacuerdo (29%), en desacuerdo (16%), totalmente de acuerdo (15%), mientras que, en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (4%).

Figura 10

Clima organizacional, dimensión de autonomía

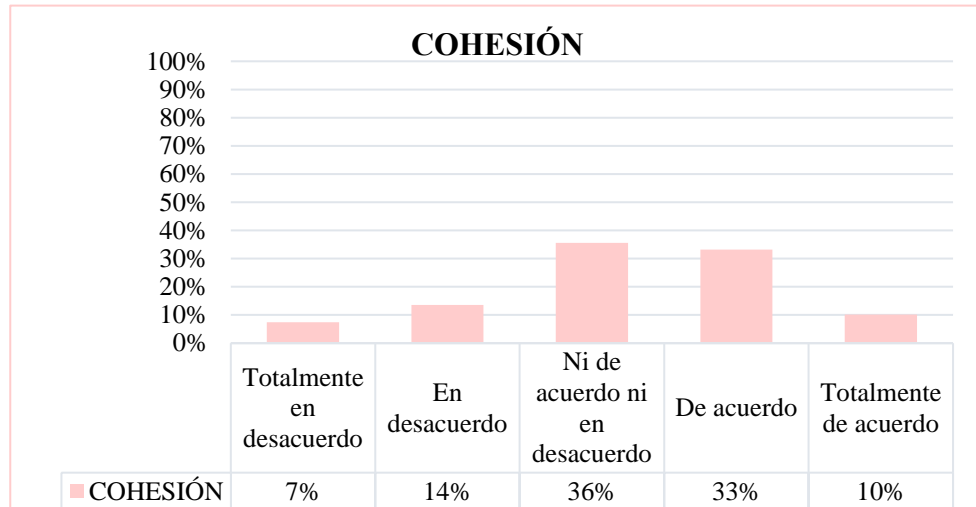


Dimensión cohesión

Dentro de la dimensión cohesión, la cual evalúa la calidad de las relaciones interpersonales y el nivel de colaboración entre los miembros del equipo o departamento, la mayoría de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (36%), seguido de acuerdo (33%), en desacuerdo (14%), totalmente de acuerdo (10%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (7%).

Figura 11

Clima organizacional, dimensión de cohesión

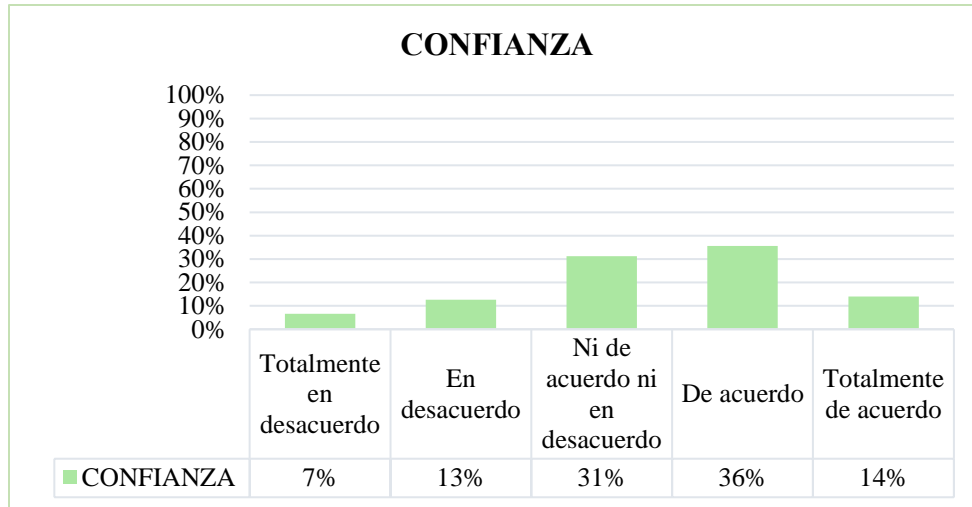


Dimensión confianza

Dentro de la dimensión confianza, la cual busca evaluar la confianza que los empleados tienen en la organización en general, así como en sus superiores y compañeros de trabajo, la mayoría de los encuestados están de acuerdo (36%), seguido de quienes no están ni acuerdo ni en desacuerdo (31%), con totalmente de acuerdo (14%), en desacuerdo (13%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (7%).

Figura 12

Clima Organizacional, dimensión de confianza

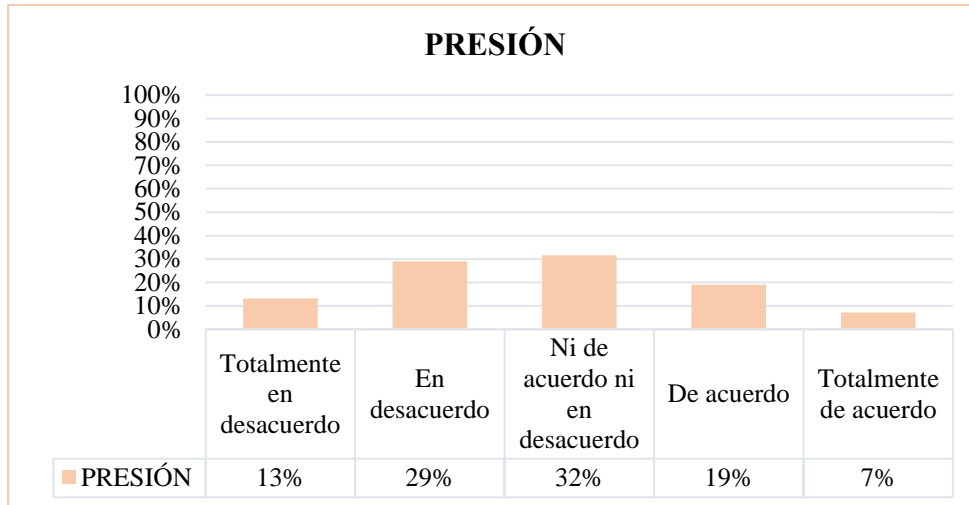


Dimensión presión

Dentro de la dimensión presión, la cual evalúa el grado en que los empleados perciben niveles de estrés, carga de trabajo excesiva o demandas laborales intensas en su entorno de trabajo, la mayoría de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (32%), seguido de quienes se encuentran en desacuerdo (29%), de acuerdo (19%), totalmente en desacuerdo (13%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente de acuerdo (7%).

Figura 13

Clima organizacional, dimensión de presión

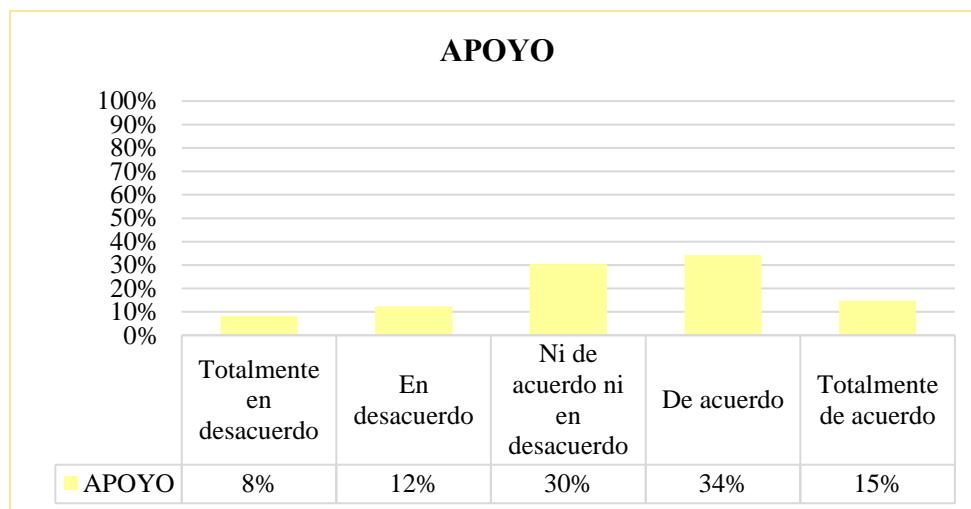


Dimensión apoyo

Dentro de la dimensión apoyo, se refiere al grado en que los empleados perciben que reciben apoyo emocional, instrumental y social por parte de la organización y de sus superiores, la mayoría de los encuestados están de acuerdo (34%) seguido de ni de acuerdo ni en desacuerdo (30%), totalmente de acuerdo (15%), en desacuerdo (12%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (8%).

Figura 14

Clima organizacional, dimensión apoyo

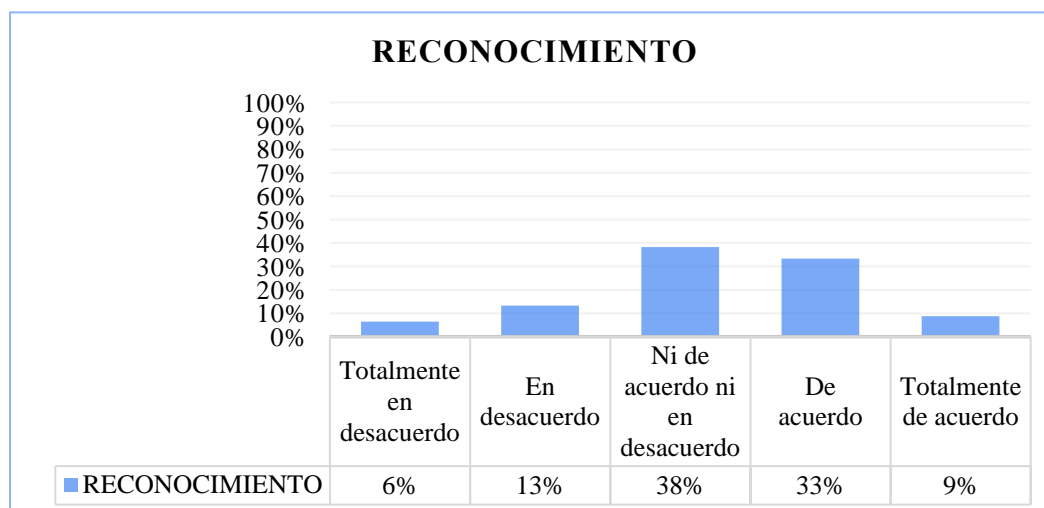


Dimensión reconocimiento

Dentro de la dimensión reconocimiento, se refiere al grado en que los empleados perciben que su trabajo es valorado, apreciado y recompensado en la organización, la mayoría de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo (38%) seguido de acuerdo (33%), en desacuerdo (13%), totalmente de acuerdo (9%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (6%).

Figura 15

Clima organizacional, dimensión de reconocimiento

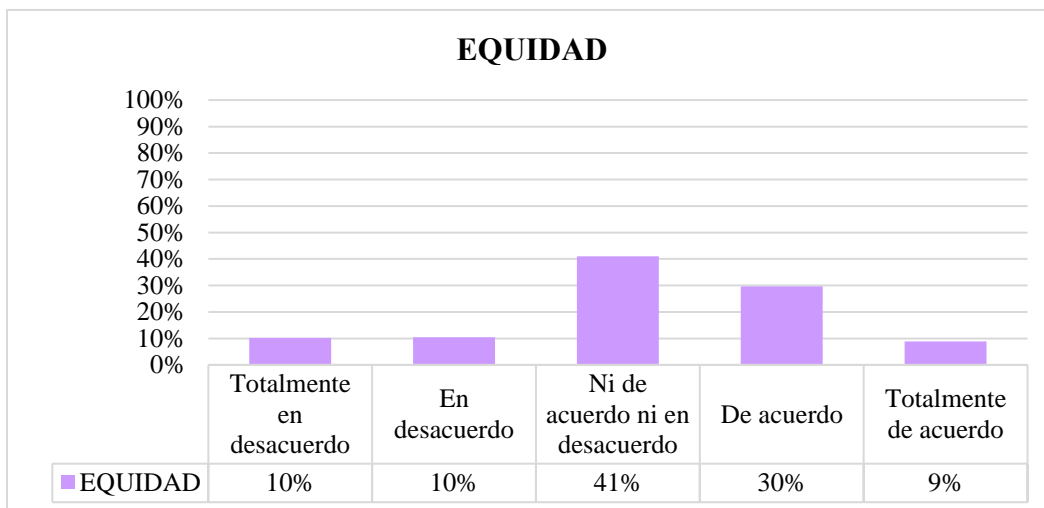


Dimensión equidad

Dentro de la dimensión equidad, se refiere al grado en que los empleados perciben que son tratados de manera justa y equitativa en la organización, la mayoría de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo (41%) seguido de acuerdo (30%), en desacuerdo (10%), totalmente de acuerdo (10%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente de acuerdo (9%).

Figura 16

Clima organizacional, dimensión de equidad

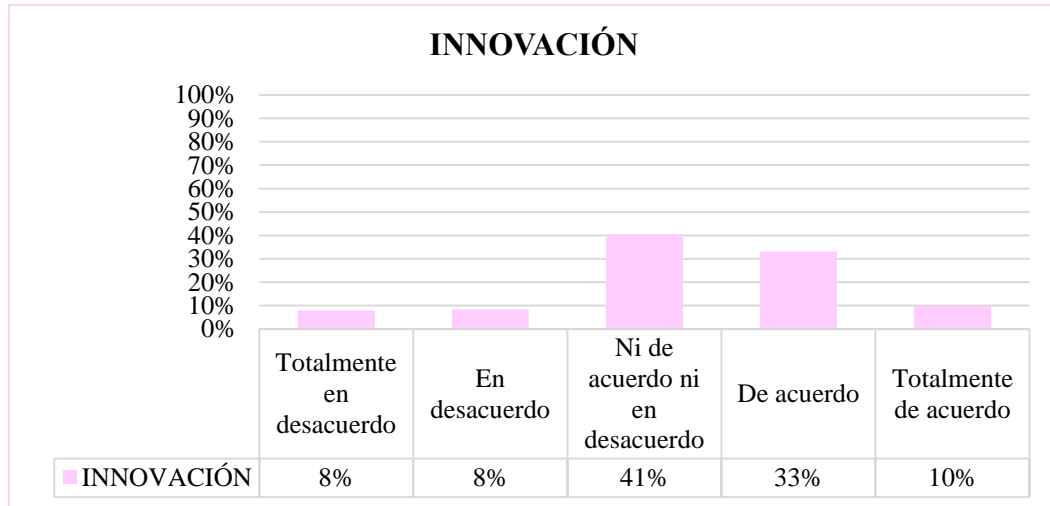


Dimensión innovación

Dentro de la dimensión innovación, se refiere al grado en que los empleados perciben que son tratados de manera justa y equitativa en la organización, la mayoría de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo (41%) seguido de acuerdo (33%), totalmente de acuerdo (10%), mientras que en menor cantidad se encuentran totalmente en desacuerdo (8%) y en desacuerdo (9%).

Figura 17

Clima organizacional, dimensión de innovación

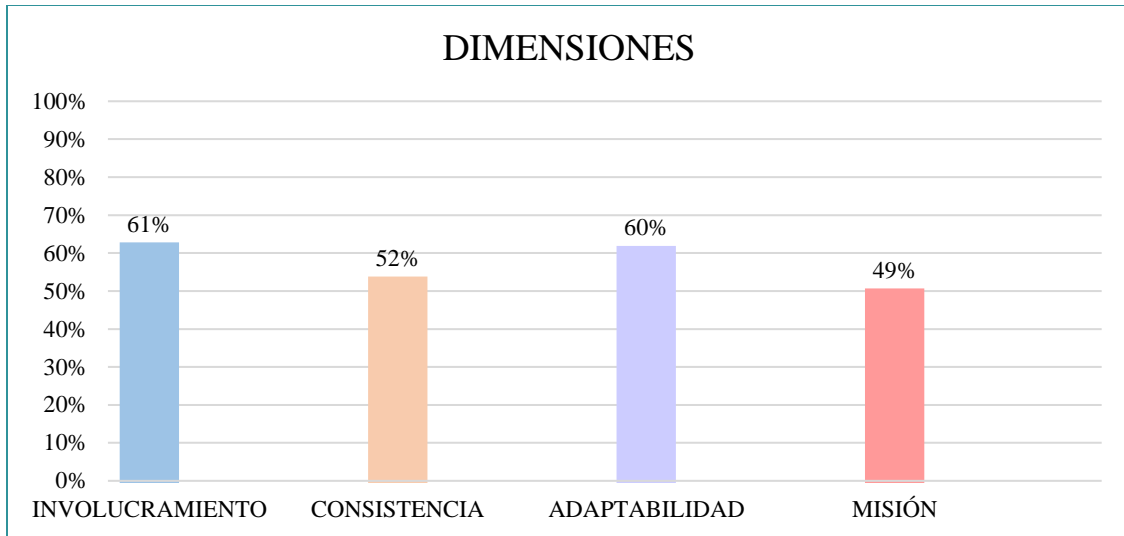


Cuestionario de cultura organizacional

En el siguiente gráfico se puede observar que la dimensión con mayor prevalencia dentro de la organización es el Involucramiento (61%), siendo la misma considerada por la mayoría de los colaboradores evaluados, seguida de la dimensión de Adaptabilidad (60%) y Consistencia (52%), mientras que Misión (49%) es la dimensión con menor puntaje, convirtiéndose en la oportunidad de mejora identificada dentro de la escala.

Figura 18

Dimensiones de cultura organizacional

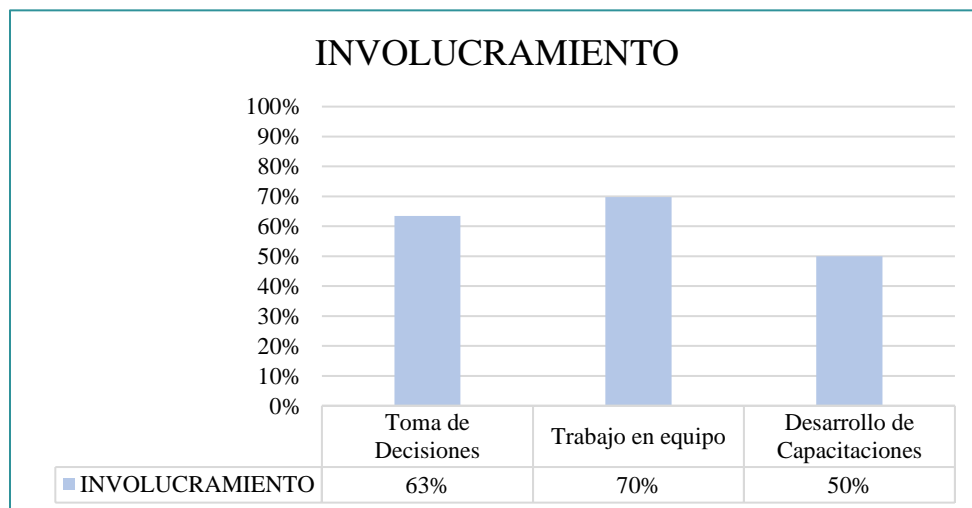


Dimensión involucramiento

Dentro de la dimensión de Involucramiento, el subdimensión con mayor prevalencia es trabajo en equipo (70%), siendo la misma considerada por la mayoría de los colaboradores evaluados, seguida del subdimensión toma decisiones (63%), y por último desarrollo de capacitaciones (50%), por lo cual, esta se convierte en la oportunidad de mejora identificada por los colaboradores.

Figura 19

Cultura organizacional, dimensión de involucramiento

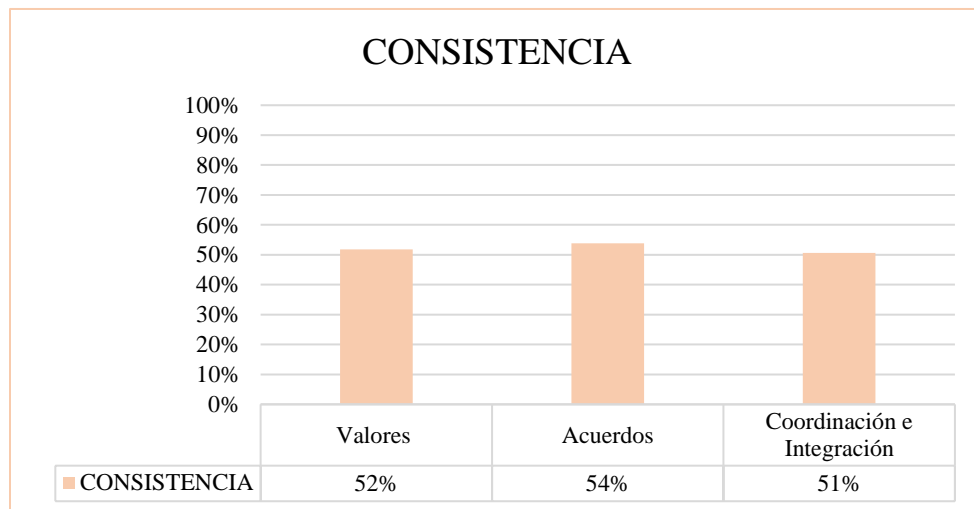


Dimensión consistencia

En el gráfico se evidencia que Acuerdos (54%) es el subdimensión dominante dentro de la dimensión Consistencia, seguida de Valores (52%), mientras que Coordinación e Integración (51%) es el subdimensión más baja considerada por los colaboradores encuestados.

Figura 20

Cultura organizacional, dimensión de consistencia

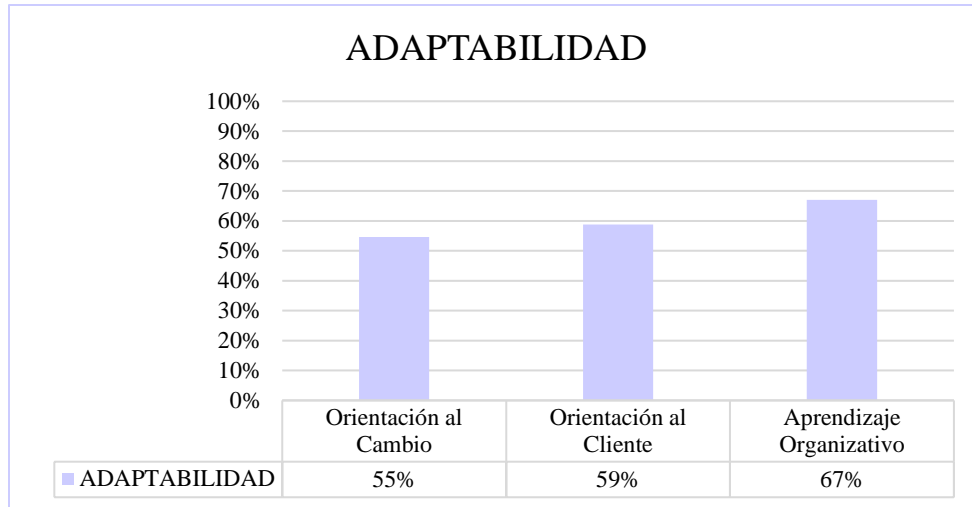


Dimensión adaptabilidad

Dentro de la dimensión Adaptabilidad los colaboradores identifican al aprendizaje organizativo (67%) como el subdimensión dominante, seguida por orientación al cliente (59%), mientras que orientación al cambio (55%) es el subdimensión con menor prevalencia.

Figura 21

Cultura organizacional, dimensión de adaptabilidad

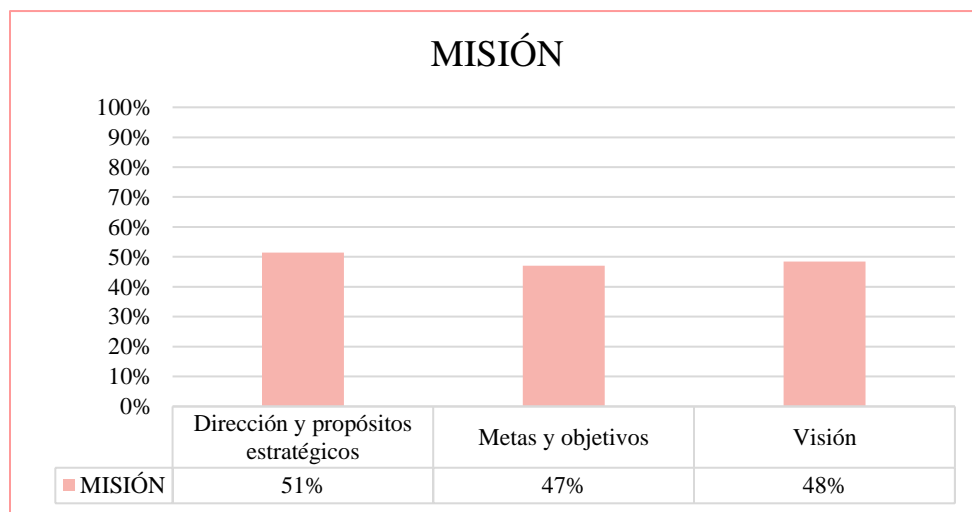


Dimensión misión

Dentro de la dimensión de Misión, se puede observar una mayor prevalencia en dirección y propósitos estratégicos (51%), seguida de visión (48%), mientras que, el subdimensión de metas y objetivos (47%) se convierte en una oportunidad de mejora.

Figura 22

Cultura Organizacional, dimensión de misión



X. Análisis de los resultados

Los resultados del presente estudio indican que existe una cultura organizacional sólida en el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios Cuenca. Las dimensiones de los cuestionarios de Clima Organizacional y Cultura Organizacional reflejan la existencia de una buena dinámica de grupo y colaboración entre equipos de trabajo, de esta manera se rescata la prevalencia del Involucramiento, comprometiendo a los colaboradores con su trabajo, haciendo que se sientan parte importante de la institución.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios Cuenca se preocupa en promover el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y responsabilizando a su personal sobre los mismos y de esta manera participar en la toma de decisiones que afecta su trabajo. Sin embargo, se conserva una cultura organizacional jerárquica dado que, ha existido a lo largo del tiempo y se ha convertido en parte de su historia y tradición. Se puede mantener y perpetuar esta estructura debido a la resistencia al cambio y en la jerarquía se encontró una forma efectiva de coordinar y controlar el trabajo de los colaboradores. Entonces, se puede decir que, a medida que la organización crece, también lo hace esta estructura jerárquica establecida, aunque puede volverse menos eficiente con el tiempo. Por tal motivo, se debe impulsar y potenciar la dimensión adaptativa para aprender de los errores, asumir riesgos y retos, además de asumir cambios que se presenten en la institución por medio del subdimensión del aprendizaje organizativo, donde el BCBVC desarrolla capacidades y gana conocimiento gracias a que su personal es capaz de percibir, interpretar y transformar las señales del entorno en nuevas oportunidades para la innovación.

Es preciso enfatizar en la Misión de la organización, ya que esta es considerada la más importante de todas las dimensiones por lo que, al momento que las organizaciones no tienen

marcada una dirección, generalmente terminan en lugares imprevistos. Las organizaciones efectivas tienen metas y objetivos que son definidos por un propósito claro, así como también poseen una visión concreta de cómo será la organización a futuro, por ello, se necesita un liderazgo fuerte que defina una misión y fomente una cultura que la apoye. Entonces, de esta manera se relaciona con la Consistencia, puesto que, la coordinación de las actividades se da adecuadamente gracias a que tanto líderes como subordinados pueden llegar a acuerdos que se inducen por un comportamiento marcado por valores.

Con dichos rasgos, las organizaciones poseen una cultura sólida y diferenciada que impacta directamente en el comportamiento de sus miembros. Por ende, si existiese un alto puntaje en la consistencia, esta actuaría como un gran generador de integración interna y estabilidad que nace de un alto nivel de conformidad y del compartir una misma visión.

Por otro lado, se puede inferir que los bomberos operativos no se encuentran bajo una concepción tradicional jerárquica, donde responden únicamente al poder de la subordinación de sus jefes. Los resultados del análisis de Clima Organizacional indican que las dimensiones de Innovación, Reconocimiento y Equidad son las más prevalentes, lo que sugiere que los empleados perciben un trato justo y equitativo, así como la valoración y aprecio por su trabajo. Esto implica que existe una horizontalidad en la toma de decisiones, donde los bomberos operativos tienen voz y participación, principalmente en los momentos que se presentan las emergencias.

Los resultados muestran que existe un margen de oportunidad en cuanto a la percepción de las recompensas tangibles o intangibles por parte de los bomberos operativos, por medio de las dimensiones de Autonomía y Presión. Lo cual indica que los colaboradores pueden estar experimentando niveles de estrés, carga de trabajo excesiva o demandas laborales intensas, por

lo que es posible que perciban que las recompensas no son completamente justas en relación con el trabajo realizado.

Finalmente, los resultados respaldan que los colaboradores valoran la justicia y equidad de trato, así como la toma de decisiones sobre sus funciones. Esto indica que los bomberos permanentes se sienten identificados con los valores y la cultura organizacional promovida en la institución.

XI. Interpretación de resultados

El talento humano se considera el activo más valioso de una organización y su gestión es crucial para alcanzar el éxito. Al interpretar los resultados en relación con la gestión del talento humano mencionados en el marco teórico, permite resaltar la importancia del talento humano como factor clave para el logro de los objetivos organizacionales. Si los indicadores muestran un alto nivel de compromiso, competencias y desempeño de los colaboradores, esto puede indicar que la organización está valorando y gestionando adecuadamente su talento, caso contrario se debe realizar una revisión de las zonas de desarrollo próximo y presentar un plan de mejora, como es el caso de esta investigación. Así también, se debe analizar la tasa de rotación de personal y la retención de empleados ya que es fundamental para evaluar el éxito de la gestión del talento humano.

Por lo tanto, se puede mencionar que en el Cuerpo de Bomberos existe un alto nivel de retención, lo que puede indicar que se están implementando políticas efectivas de compromiso y desarrollo profesional, lo cual es un aumento para la organización, pero se debe tener cuidado con la mecanización laboral, propia de cada colaborador. Por el contrario, una alta rotación podría señalar problemas en la contratación, desarrollo o retención de talento.

Según el enfoque de Alles (2009), tomando en cuenta los resultados obtenidos, es fundamental que el Cuerpo de Bomberos de Cuenca tenga una estructura clara de su misión y visión. Puesto que así, se permitirá alinear los procesos de gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

El modelo de Chiavenato plantea que la gestión del talento humano se compone de varios subsistemas interdependientes. Estos subsistemas abarcan áreas como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, evaluación del desempeño, entre otros. La interpretación de los resultados implica analizar cómo estos subsistemas se relacionan entre sí y cómo su integración afecta el rendimiento global del cuerpo de bomberos, como es en el caso de productividad, satisfacción laboral y percepción de la cultura organizacional.

El clima organizacional, según Kurt Lewin, se refiere al conjunto de percepciones globales basadas en emociones que experimentan los colaboradores en su puesto de trabajo, los resultados del análisis proporcionan una visión del clima organizacional percibido por los bomberos operativos del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios Cuenca.

En términos de innovación, reconocimiento y equidad, los resultados muestran una correlación positiva con la teoría del enfoque grupal y los factores organizacionales y personales, donde además la cultura organizacional influye en el clima, los colaboradores perciben una cultura de innovación en la organización, respaldando así la importancia del clima organizacional en la búsqueda de oportunidades de mejora y estrategias de cambio.

La dimensión de equidad sugiere que los colaboradores perciben un trato justo y equitativo en la organización, lo cual coincide con la importancia que se le da a la igualdad de

oportunidades y al trato justo planteado por Schein, donde la equidad y la justicia organizacional son elementos fundamentales para establecer un clima favorable en la institución.

Por otro lado, las áreas de mejora identificadas en el clima organizacional, como la autonomía y la presión laboral debido al bajo puntaje en la dimensión de autonomía, que indica que los colaboradores pueden estar experimentando niveles de estrés y una carga de trabajo excesiva, esto coincide con la idea de que el clima organizacional puede estar influenciado por factores individuales, como el grado de control sobre las funciones laborales. El bajo puntaje en la dimensión de presión sugiere la necesidad de disminuir la presión laboral, ya que la presión y las demandas laborales intensas pueden tener un impacto negativo en el clima organizacional y el bienestar de quienes conforman la institución.

Dentro de las dimensiones de cohesión y confianza, se observaron puntuaciones moderadas, estos conceptos están relacionados con la importancia de las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo en el clima organizacional. Una buena dinámica de grupo y colaboración entre los equipos de trabajo, indicada por el puntaje moderado en la dimensión de cohesión, refuerza la idea de que el clima organizacional está influenciado por factores grupales. La dimensión de confianza, aunque con margen de mejora, resalta la importancia de construir y fomentar la confianza en la organización y entre los colaboradores para fortalecer el clima organizacional.

El modelo de cultura organizacional propuesto por Daniel Denison está estrictamente relacionado con el clima laboral dentro de una organización. Aunque la cultura organizacional y el clima laboral son conceptos distintos, se encuentran conectados y se influyen lo que puede afectar la forma en la que los empleados perciben su entorno de trabajo. El fomentar una cultura

de involucramiento, por ser la dimensión con mayor prevalencia, hace hincapié a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la generación de ideas y soluciones. Una cultura organizacional que fomente la participación empodera a los empleados, permitiéndoles aportar de manera significativa a la organización.

Una cultura laboral sólida, basada en una clara misión y valores compartidos, puede contribuir a un clima laboral positivo. Es decir, si el personal operativo se identifica con la misión de la organización y sienten que su trabajo tiene un propósito significativo, es más probable que experimenten satisfacción laboral y compromiso. Un clima laboral positivo y favorable, según Koys y Decottis, fomenta la cohesión, confianza, la equidad lo que se relaciona con el involucramiento del personal. Caso contrario, un clima laboral negativo, puede llevar a cabo una falta de compromiso y motivación.

La baja visión y consistencia observada en los resultados, puede estar relacionada con aspectos comportamentales, como el clima y la cultura organizacional. Debido a que, en los cuestionarios aplicados evidenciaron cómo el personal operativo percibe el ambiente de trabajo, la coherencia entre los valores y normas establecidas, las prácticas diarias, y la existencia de barreras o conflictos que afectan a la productividad y satisfacción, reflejándose en aspectos conductuales y organizacionales que implica la eficacia y el bienestar de los colaboradores. Esto puede indicar que no hay una dirección clara y coherente en cuanto a cómo se manejan y desarrollan los recursos en la organización, lo que puede generar confusión, falta de alineación y falta de dirección en las acciones relacionadas con la gestión del talento humano.

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que experimenta el personal operativo del Cuerpo de Bomberos Cuenca. Este es una percepción compartida sobre las normas, los valores, las actitudes y las prácticas que prevalecen en el entorno de trabajo, lo

que se relaciona con la cultura organizacional, ya que esta por su parte, es el conjunto de creencias, valores, normas y comportamientos que caracterizan a la organización.

XII. Conclusiones y limitaciones

Los resultados, en cuanto al clima percibido por los bomberos operativos del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios Cuenca, presenta oportunidades de mejora en todas las dimensiones analizadas, a pesar de que se observaron aspectos positivos, como la equidad, el reconocimiento y la innovación, también se identificaron desafíos en términos de autonomía, presión laboral y confianza. Estos hallazgos respaldan la importancia de promover un trato justo y equitativo, valorar adecuadamente el desempeño de los colaboradores, otorgarles mayor autonomía en la ejecución de sus funciones, así como reducir la presión laboral y fortalecer la confianza tanto en la organización como entre los colaboradores.

Por otro lado, en el Benemérito Cuerpo de Bomberos Cuenca predomina una cultura de involucramiento, haciendo referencia al apoyo e influencia del empoderamiento de los colaboradores, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en los ámbitos de la organización; seguida de Adaptabilidad, la cual permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes, lo que facilita asumir riesgos y aprender de los errores. Por ende, se pone en consideración el compromiso del personal operativo y su capacidad de influenciar en todos los ámbitos. Por otra parte, se pudo evidenciar que la dimensión con oportunidad de desarrollo próximo es la Misión, referida al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, expresándose en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.

Finalmente, las escalas investigadas y utilizadas buscan soluciones con la finalidad de mejorar el clima y cultura organizacional de acuerdo con las dimensiones que plantean, además,

tienen la semejanza de que permite expresar al personal operativo sus emociones y percepciones respecto a la institución en la que laboran.

Tomando en cuenta estos resultados se ha optado por proponer al BCBVC un Plan de Mejora, enfocado en las dimensiones que los colaboradores tuvieron una percepción de oportunidad de desarrollo. Cabe mencionar, que se trabajó con una muestra de resultados máximos; es decir, de los colaboradores que establecieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Por otro lado, el presente estudio se vio limitado por la falta disposición de tiempo brindando para las aplicaciones, lo que resultó en fechas reducidas y una disminución en la población de 180 a 100 participantes, además el retiro del personal operativo durante la última aplicación y los cambios de fechas debido a emergencias relacionadas con sus funciones introdujeron sesgos potenciales. Es importante considerar estas limitaciones al interpretar y generalizar los hallazgos del estudio, debido a que afectan la validez y representatividad de los resultados, ya que el tamaño de la muestra se redujo significativamente y la muestra podría no ser representativa de toda la población objetivo.

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios longitudinales con una participación activa de las autoridades y la Unidad Administrativa de Talento Humano ya que el tema de estudio se encuentra totalmente ligado a la misma, así como también, se sugiere la ejecución del plan de mejora propuesto y la exploración de la relación del clima y cultura organizacional con otros indicadores de bienestar con su respectivo monitoreo y control para obtener una comprensión más completa de la gestión del talento humano y de la percepción de los colaboradores sobre la institución en la que laboran.

XIII. Plan de mejora

Tabla 8

Propuesta de plan de mejora

| PROBLEMÁTICA DETECTADA | ESTRATEGIA PROPUESTA | OBJETIVO DE LA PROPUESTA | ACTIVIDADES PARA REALIZAR | RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA | RESPONSABLE(S) | INDICADOR |
|---|--|--|---|--|--|---|
| <p>Dimensión</p> <p>Clima Organizacional: <i>Autonomía</i></p> <p>Cultura Organizacional: <i>Involucramiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Subdimensión:</i> Toma de decisiones | <p>Fomentar un ambiente laboral basado en la confianza, donde los colaboradores se sientan seguros para tomar decisiones y asumir responsabilidades sobre sus respectivas funciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Delegar responsabilidades y empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones dentro de su rol ya que les brinda la oportunidad de aprender y crecer, y al mismo tiempo les permite asumir un mayor nivel de autonomía en su trabajo diario. Proporcionar recursos y apoyo para que los colaboradores puedan llevar a | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Programas de desarrollo de liderazgo. Talleres sobre resolución de problemas. Cursos de pensamiento crítico. | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|---|
| | <p>cabo sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alentar a los líderes y jefes a confiar en sus colaboradores y asignar funciones de manera equitativa. | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones con la oportunidad de que el personal operativo pueda expresar sus ideas y opiniones al momento de la toma de decisiones de una forma más inclusiva y participativa. Retroalimentación constructiva con comentarios oportunos para aprender de las experiencias pasadas y mejorar el proceso de toma de decisiones en el futuro. | <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> | | |
| <p>Dimensión</p> <p>Clima Organizacional: Cohesión, Confianza y Reconocimiento.</p> <p>Cultura Organizacional: Involucramiento</p> | <p>Establecer canales de comunicación efectivos y de transparencia entre todos los niveles jerárquicos de la organización, donde los colaboradores</p> | <ul style="list-style-type: none"> Promover la colaboración y el trabajo en equipo en todas las unidades administrativas de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos.</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Subdimensión: Trabajo en equipo | <p>puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias, de esta manera se sientan escuchados y valorados. Además, de comprender el razonamiento detrás de las decisiones que se toman.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir información relevante de manera clara y oportuna. • Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas que valore y premie los logros individuales y colectivos. | <p>nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones regulares, ya sean semanales o mensuales en la que los colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. • Boletines informativos. • Intranet o herramientas de comunicación digital. • Actividades de team building. • Programas de mentoría, donde los colaboradores más experimentados o con más tiempo de permanencia puedan compartir su conocimiento con otros. | <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las</p> | <p>conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |
|--|--|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Eventos de reconocimiento para celebrar los logros individuales y colectivos de los colaboradores. | <p>actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> | | |
| <p>Dimensión:</p> <p>Clima Organizacional:</p> <p>Presión</p> | <p>Realizar una evaluación exhaustiva de las responsabilidades y funciones de cada colaborador, identificando las áreas donde hay una carga de trabajo excesiva y luego, redistribuir equitativamente las funciones, así mismo asignar recursos adecuados para evitar la sobrecarga laboral.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Establecer límites claros en términos de horas de trabajo y tiempo dedicado a tareas específicas. Fomentar una cultura de respeto por el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Ofrecer capacitación y recursos para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de gestión del tiempo. Alentar a los colaboradores a establecer prioridades y gestionar su tiempo de manera efectiva. | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Evaluación detallada de las responsabilidades y funciones de los colaboradores para identificar posibles sobrecargas. Planificación y previsión adecuada de recursos. Establecimiento de plazos realistas para cada tarea o proyecto. | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00)</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera:</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración ente sí. | <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en los horarios de trabajo. | <p>dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> | |
| <p>Dimensión:</p> <p>Clima Organizacional: <i>Apoyo</i></p> | <p>Establecer una cultura organizacional que promueva el apoyo mutuo, el respeto y la empatía entre los colaboradores. Además, de promover su bienestar físico y emocional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Crear políticas y prácticas que fomentan la colaboración, la comunicación abierta y la valoración de las contribuciones individuales. Implementar programas de apoyo y bienestar laboral que brinden recursos | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Servicios de asesoramiento. | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación)</p> <p>*100%=Ganancia de aprendizaje</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>y herramientas para ayudar a los colaboradores a manejar el estrés, mejorar su equilibrio entre el trabajo y la vida personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo profesional y personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de promoción de la salud física, mental y emocional. • Talleres de manejo del estrés. • Actividades de ejercicio físico. • Programas de capacitación, coaching y oportunidades de crecimiento en la organización. • Programas de becas o subsidios para los colaboradores que enfrenten barreras económicas para acceder a un aprendizaje continuo. | <p>expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|--|---|
| Dimensión: | Fomentar un entorno laboral inclusivo donde se valore y se celebre la diversidad en todas sus formas, incluyendo la diversidad de género, raza, etnia, orientación sexual y habilidades con un salario justo y oportunidades de desarrollo igualitario. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación y sensibilización para eliminar los sesgos y estereotipos inconscientes en el entorno laboral. • Promover la diversidad en la contratación. • Establecer metas claras para garantizar la representación equitativa en todos los niveles de la organización. • Establecer políticas y procedimientos claros y transparentes que promuevan la equidad laboral, desde la contratación y la promoción hasta la previsión de proyectos y la evaluación del desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. • Talleres, seminarios y recursos educativos que ayuden a los colaboradores a reconocer y superar sus prejuicios, ya tomar decisiones basadas en el mérito y la competencia. • Programas de sensibilización y capacitación para concientizar a los empleados sobre la importancia de la equidad laboral y los sesgos inconscientes. | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |
|-------------------|---|---|---|--|--|---|

| | | | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Revisión de políticas y prácticas de la organización para garantizar que sean equitativas y promuevan la igualdad de oportunidades. | <p>programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> | |
| Dimensión: | Implementar procesos y estructuras claras que respalden la innovación en la organización, empezando por un marco de trabajo para la generación, evaluación y desarrollo de ideas, hasta asignar los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos innovadores. | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación dentro de la organización. Crea un entorno inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y seguros para compartir sus ideas y contribuciones. Buscar colaboraciones y alianzas con organizaciones externas, como | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Eventos de networking. Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo. Programas de formación en | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|
| | startups, universidades o centros de investigación, para fomentar la transferencia de conocimientos y la adopción de nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades que fomenten la creatividad, la resolución de problemas y la mentalidad emprendedora. | <p>startups, universidades o centros de investigación, para fomentar la transferencia de conocimientos y la adopción de nuevas tecnologías.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design thinking, metodologías ágiles y otras habilidades relevantes para la innovación. • Espacios para la colaboración y el intercambio de conocimientos, donde se reconoce y celebra los logros innovadores. | <p>pensamiento innovador.</p> | <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> |
| <p>Dimensión:</p> <p>Cultura Organizacional: Involucramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subdimensión: Desarrollo de capacitaciones | <p>Desarrollar un plan estratégico de capacitación que esté alineado con los objetivos y las metas de la organización con las áreas clave de desarrollo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de capacitación de la organización para identificar las habilidades y | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos.</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| identificadas en el análisis de necesidades. | conocimientos requeridos en cada área funcional. | nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. | <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> | Ejecución de la inducción general. | conocimientos posterior a la capacitación) *100%= Ganancia de aprendizaje |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar programas de capacitación efectivos y de calidad. • Garantizar que todos los colaboradores tengan acceso equitativo a las oportunidades de capacitación. • Realizar evaluaciones periódicas del impacto de las capacitaciones y del progreso de los empleados. • Procesos de capacitación sobre estilos de liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. • Evaluaciones creadas por la Institución, pruebas de conocimientos o ejercicios prácticos para evaluar el progreso y proporcionar orientación adicional cuando sea necesario. • Debates, ejercicios grupales, simulaciones y estudios de casos, para fomentar la participación y el compromiso de los participantes. | <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> | <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> | |
| | | | <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno.</p> | <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> | |
| | | | <p>(Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> | <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> | |
| | | | <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> | <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas.</p> | |
| | | | <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>Ejecución y participación de las</p> | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|--|
| | | | | | | actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda. | |
| Dimensión: | | | | | | | |
| Cultura Organizacional: | | | | | | | |
| Consistencia. | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Subdimensión: Acuerdos y valores. | <ul style="list-style-type: none"> Integrar los acuerdos y valores organizacionales en los procesos clave de la organización y, por ende, transmitir la identidad en todos los niveles. | <ul style="list-style-type: none"> Implementar los procesos de Inducción General e Inducción específica con el respectivo reglamento Interno. Crear oportunidades de diálogo y participación. Definir y comunicar claramente los estándares de comportamiento que se esperan de todos los miembros de la organización. Informar al colaborador los resultados de las Evaluaciones de desempeño oportunamente. | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Reuniones o sesiones de lluvia de ideas. Grupos de enfoque. Foros abiertos para que los empleados compartan sus opiniones, perspectivas y contribuciones en relación con los acuerdos y valores. Discusiones con ejemplos de casos | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> | |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de los objetivos alcanzados mensualmente al personal operativo. | <p>y ejercicios prácticos para que los colaboradores apliquen los valores en su trabajo diario.</p> | <p>proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> | |
| <p>Dimensión:</p> <p>Cultura Organizacional: <i>Adaptabilidad</i></p> <p>Subdimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Cliente y aprendizaje organizativo. | <p>Responder adecuadamente las demandas de la comunidad, resolviendo estas con empatía y cuidado para posteriormente, compartir dicha información con el equipo interno para fomentar las relaciones y mejorar la credibilidad de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de acción y recreación con la comunidad. • Implementar sistemas y procesos para recopilar y analizar de manera sistemática la información del cliente. • Proporcionar programas de | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. • Programas y talleres en entrenamiento en | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados.</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>capacitación y desarrollo centrado en habilidades de servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar soluciones no solo en beneficio de la organización, sino también de la comunidad. • Vinculaciones con fundaciones, enfocado en el bienestar de la comunidad y beneficio de la Organización. | <p>habilidades de comunicación, resolución de problemas, manejo de quejas y empatía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas, entrevistas, análisis de datos y seguimiento de la satisfacción del cliente. • Espacios de colaboración con la comunidad con oportunidades para el aprendizaje autodirigido <p>Comunidades de práctica y cursos de desarrollo profesional.</p> | <p>Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y programas de presentación o exposición (Word, PowerPoint, Excel, entre otros)</p> <p>Alimentación: Refrigerios.</p> | <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de acuerdo con las proformas obtenidas.</p> <p>Jefe de Línea: Colaboración en el diseño de las propuestas. Ejecución y participación de las actividades propuestas para la Unidad Administrativa que le corresponda.</p> |
|---|---|--|---|

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|
| <p>Dimensión:</p> <p>Cultura Organizacional:</p> <p>Misión</p> <ul style="list-style-type: none"> Subdimensión: Dirección y propósitos estratégicos. Metas y objetivos. Visión. | <ul style="list-style-type: none"> Definir metas y objetivos claros que sean compartidos por todo el personal operativo, por lo cual las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, y deben alinearse con la visión y los valores de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación activa de los empleados en la revisión de la misión, metas y la visión organizacional. Dar a conocer las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar el éxito de la Organización. Socializar las metas a corto y largo plazo. Integrar la misión en los procesos y decisiones de la organización. Informar la esencia de la organización, su propósito central y su valor agregado en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar cuestionarios previamente y posterior a las capacitaciones o actividades propuesta con el fin de obtener el nivel de conocimiento o aprendizaje obtenido. Reuniones. Boletines informativos. Intranet y correo electrónico de la organización, para asegurarse de que todos los colaboradores la conozcan y la comprendan. Retroalimentación a los colaboradores y los usuarios del servicio para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. | <p>Infraestructura: Espacio físico para la realización de las diferentes actividades propuestas.</p> <p>Humanos: Intelecto y predisposición por parte de los colaboradores. Capacitadores o expertos contratados. Personal de apoyo.</p> <p>Administrativo: Insumos de oficina y material didáctico</p> <p>Financiero: Horas de trabajo y presupuesto interno. (Aproximadamente \$2000,00 dependiendo de las proformas y perfil requerido para la capacitación).</p> <p>Tecnológico: Software y</p> | <p>Capitán: aprobación de los procesos.</p> <p>Unidad administrativa de Talento Humano: Diseño de los procesos. Ejecución de la inducción general.</p> <p>Trabajadora social: Apoyo en gestión del personal.</p> <p>Unidad administrativa de Salud y seguridad ocupacional: Bienestar integral del personal mediante acciones de referencia, seguimiento y vigilancia.</p> <p>Unidad administrativa financiera: Aprobación de cotizaciones y financiamiento de los programas de capacitación y actividades de</p> | <p>%Ap: (AP/NPA) *100</p> <p>(Cuestionario de conocimientos previo a la capacitación / Cuestionario de conocimientos posterior a la capacitación) *100%=Ganancia de aprendizaje</p> |
|--|---|---|---|--|--|---|

programas de
presentación o
exposición (Word,
PowerPoint, Excel,
entre otros)

Alimentación:
Refrigerios.

acuerdo con las
proformas obtenidas.

Jefe de Línea:
Colaboración en el
diseño de las
propuestas.
Ejecución y
participación de las
actividades
propuestas para la
Unidad
Administrativa que
le corresponda.

XIV. Referencias

- Acosta, B., y Vanegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Acosta, O., Cabanilla, M., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 542-548. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2519>
- Acuña, D. S. (2019). *Modelos de innovación en gestión del talento humano*. [Trabajo de Grado-Gerencia del Talento Humano, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional de la Universidad de América.
<https://hdl.handle.net/20.500.11839/7516>
- Amoros, G., Cataño, P., Liñan, C., y Rosell De Almeida, M. (2019). *Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout*. [Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas, Universidad Esan]. Repositorio Institucional de la Universidad Esan.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1562>
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1433>
- Barría, J., Postigo, A., Pérez, R., Cuesta, M., y García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(1), 168–177.
<https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bonavia, T., Prado, V., y Barberá, D. (2009). Spanish Adaptation and Factor Structure of the'Denison Organizational Culture Survey'(Adaptación al Castellano y Estructura Factorial del'Denison Organizational Culture Survey'). *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 7(13), 114-132.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
- Brunet, L. (2009). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiang, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, *Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004*.
- Chiang Vega, M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., y Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>
- Coba, I. (2021). *Estudio de la cultura organizacional actual y deseada, aplicando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz*. [Tesis Ingeniería Empresarial, Escuela Politécnica Nacional de Quito]. Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21705>

- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- Dressler, D y Carns, D. *Sociology. The Study of Human Interaction*, Knopf, Nueva York, 1969, pp. 56-57. 3. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). México: Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/10401552/Comportamiento_Organizacional_Chiavenato_2ed
- Díaz, G., y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48. http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Fabara Núñez, G. V. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en los Cuerpos de Bomberos* [Maestría en Administración Pública, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31328>
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador* [Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas]. Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6287>
- Fernández, D., Revilla, M., Kolevic, L., Cabrejos, I., Muchaypiña, I. et al. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *An Fac med.*, Vol. 80(2), 188-92. DOI: <https://10.15381/anales.802.15745>
- Flores, J., Flores, M., Melendres, E., Goyes, A., y Vaca, S. (2018). Administración de talento humano. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (abril).
- Franco, C., y Rodríguez, O. (2019). *Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la Creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía.* [Tesis de Maestría en Administración de Empresas]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, F., y Hernández, Z. (2011). *Visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones* (Doctoral dissertation).
- Jaya, S. (2018). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en las Pymes del sector lácteo de la parroquia Belisario Quevedo.* [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Cotopaxi; Facultad de Ciencias Administrativas; Ingeniería Comercial.
- Kroeber, A., y Kluckhohn, C. (1952). Cultura: una revisión crítica de conceptos y definiciones. *Documentos. Museo Peabody de Arqueología y Etimología, Universidad de Harvard*, 47(1), VIII, 223. <https://psycnet.apa.org/record/1953-07119-001>
- Larreategui, J. (2021). *Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en la empresa GV INGENIERIA ELECTRICA SA.* [Trabajo de Investigación para optar la Maestría en Administración de Negocios, Escuela de Posgrado Newman]. Repositorio Escuela de Posgrado Newman. <https://hdl.handle.net/20.500.12892/288>
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968): *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business School.

- Lonner, W., Berry, J., & Hofstede, G. (1980). Consequences: International Differences in Work-Related Values. Universidad de Illinois in Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Research Historical Reference in Entrepreneurship.
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED*. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN. <http://hdl.handle.net/10644/7761>
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 4(2), 140–157. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Moina, E., y Rondon, A. (2018). *Relación de la cultura organizacional y el clima laboral en los trabajadores de la Papelera Panamericana SA–Arequipa 2018* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8111>
- Mondragón, A., Mata, E., y Gutiérrez, É. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Revista Científica TEPEXI de la Escuela Superior Tepeji del Río, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(4), 1-100. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Moreira, D., y Rodríguez-Álava, A. (2021). Estrés laboral y clima organizacional en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones De La Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 4(8 Ed. esp.), 212-228. <https://doi.org/10.46296/gt.v4i8edesp.0042>
- Nieto Súa, D., Gómez, N., y Eslava, S. (2016). Significado psicológico del concepto investigación en investigadores: Psychological meaning of the concept of " research" in researchers. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 12(1), 109-121.
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 13-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>
- Olazángel. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de Maestría en Investigación en Educación]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Educación.
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/download/1462/904>
- Pulla, C., y Fernández de Córdova, J. (2022). *Estudio del clima laboral en el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la ciudad de Cuenca, durante el período octubre 2021-febrero 2022* [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22722>
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

- Rincón, O. y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado, Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Santana, P., y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Velasco, T. (2021). *Clima organizacional y la incidencia en la satisfacción laboral en la EP cuerpo de bomberos* [Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32460>
- Yopan, L., Gómez, P., y Mejía, R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 21-42. <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>
- Zegarra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional - Ulima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/12108>

XV. Anexo

Anexo 1. Escala de Cultura organizacional de Denison

| CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
|--|---|------------|---|---|---|---|
| Escala basada en el Modelo Denison | | | | | | |
| Cargo que Ocupa: | | | | | | |
| Tiempo de permanencia: | | | | | | |
| Edad: | | | | | | |
| Género: | | | | | | |
| Puntúe de 1 a 5 sabiendo que: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo. 3. Neutral. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. | | | | | | |
| A. Toma de decisión | | | | | | |
| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo. | | | | | |
| 2 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. | | | | | |
| 3 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. | | | | | |

| 4 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. | | | | | |
|--|---|------------|---|---|---|---|
| 5 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. | | | | | |
| B. Trabajo en equipo | | | | | | |
| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. | | | | | |
| 7 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. | | | | | |
| 8 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. | | | | | |
| 9 | Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización. | | | | | |
| 10 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. | | | | | |
| C. Desarrollo de capacitaciones | | | | | | |
| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. | | | | | |
| 12 | Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo. | | | | | |
| 13 | Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. | | | | | |
| 14 | La capacidad de las personas en vista como una fuente importante de ventaja competitiva. | | | | | |
| 15 | A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. | | | | | |
| D. Valores | | | | | | |

| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
|----|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los líderes practican lo que les pregonan. | | | | | |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. | | | | | |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en la que nos conducimos. | | | | | |
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo que ocasiona problemas. | | | | | |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. | | | | | |

E. Acuerdos

| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Cuando existen desacuerdos trabajo intensamente para encontrar soluciones donde todos ganan. | | | | | |
| 22 | Este grupo tiene una cultura fuerte. | | | | | |
| 23 | Nos resulta fácil el consenso, aún en temas difíciles. | | | | | |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. | | | | | |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma incorrecta de hacer las cosas. | | | | | |

F. Coordinación e Integración

| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. | | | | | |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común. | | | | | |

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

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

| 53 | La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. | | | | | |
|------------------|---|------------|---|---|---|---|
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. | | | | | |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. | | | | | |
| L. Visión | | | | | | |
| # | ÍTEM | PUNTUACIÓN | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. | | | | | |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. | | | | | |
| 58 | El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo a nuestra visión a largo plazo. | | | | | |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. | | | | | |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprender nuestra visión a largo plazo. | | | | | |

Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional de Koys & Decottis

| | |
|---|--|
| CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | |
| CUESTIONARIO BASADO EN KOYS Y DECOTTIS | |
| Cargo que Ocupa: | |
| Tiempo de permanencia: | |
| Edad: | |
| Género: | |
| Puntúe de 1 a 5 sabiendo que: | |
| 1. Totalmente en desacuerdo | |

2. En desacuerdo.
3. Neutral.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

| ÍTEM | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| A. AUTONOMÍA | | | | | | |
| 1 | Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo | | | | | |
| 2 | Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo | | | | | |
| 3 | Yo propongo mis propias actividades de trabajo | | | | | |
| 4 | Determino los estándares de ejecución de mi trabajo | | | | | |
| 5 | Organizo mi trabajo como mejor me parece | | | | | |
| B. COHESIÓN | | | | | | |
| 6 | Las personas que trabajan en la institución se ayudan unos a otros | | | | | |
| 7 | Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre si | | | | | |
| 8 | Las personas que trabajan en la institución tienen un interés personal uno por el otro | | | | | |
| 9 | Existe espíritu de "Trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la institución | | | | | |
| 10 | Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi institución | | | | | |
| C. CONFIANZA | | | | | | |
| 11 | Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Mi jefe es una persona de principios definidos | | | | | |
| 13 | Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente | | | | | |
| 14 | 14. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo | | | | | |
| 15 | No es probable que mi jefe me dé un mal consejo | | | | | |
| D. PRESIÓN | | | | | | |
| 16 | Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo | | | | | |
| 17 | La institución es un lugar relajado para trabajar | | | | | |
| 18 | En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo | | | | | |
| 19 | Me siento como si nunca tuviese un día libre | | | | | |
| 20 | Muchos de los trabajadores de la institución en mi nivel, sufren un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo | | | | | |
| E. APOYO | | | | | | |
| 21 | Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito | | | | | |
| 22 | A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente | | | | | |
| 23 | Mi jefe me respalda al 100% | | | | | |
| 24 | Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo | | | | | |
| 25 | Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores | | | | | |
| F. RECONOCIMIENTO | | | | | | |
| 26 | Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|--|--|
| 27 | La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error | | | | | |
| 28 | Mi jefe conoce mis puntos y me los hace notas | | | | | |
| 29 | Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución | | | | | |
| 30 | Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer | | | | | |
| G. EQUIDAD | | | | | | |
| 31 | Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe | | | | | |
| 32 | Los objetivos que fija para mi trabajo son razonables | | | | | |
| 33 | Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos | | | | | |
| 34 | Mi jefe no tiene favoritos | | | | | |
| 35 | Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece | | | | | |
| H. INNOVACIÓN | | | | | | |
| 36 | Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas | | | | | |
| 37 | A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma | | | | | |
| 38 | Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas | | | | | |
| 39 | Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problema | | | | | |
| 40 | Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas | | | | | |

Anexo 3. Planificación de socialización y aplicación de instrumentos

PLANIFICACIÓN DE TALLER

POBLACIÓN: Personal Operativo del BCBVC

SITUACIÓN: Socialización de Clima y Cultura Organizacional al personal Operativo del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el período marzo-junio 2023.

DÍA DE EJECUCIÓN DEL TALLER:

LUGAR: Estaciones Bomberiles-Cuenca

RESPONSABLE DEL TALLER: Est. Wendy Garnica Cárdenas y Giselle Mendieta Zambrano

PLAN DE TRABAJO

1. ¿Qué es Clima?

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo que se vive en una organización y a la percepción que tienen los empleados sobre el mismo. Esta percepción es influenciada por diversos factores, tales como la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, el desarrollo profesional, entre otros. El clima organizacional puede ser positivo o negativo, y su incidencia en la organización puede ser la siguiente:

Productividad: El clima organizacional positivo puede mejorar la productividad de los empleados, ya que se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo. Por el contrario, un clima negativo puede disminuir la productividad debido a la falta de motivación y compromiso.

Satisfacción laboral: Un clima positivo puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la retención de los mismos y reducir la rotación de personal. Por otro lado, un clima negativo puede generar insatisfacción laboral y aumentar la rotación de personal.

Comportamiento: El clima organizacional puede influir en el comportamiento de los empleados, ya sea de manera positiva o negativa. Por ejemplo, un clima positivo puede fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y la creatividad, mientras que un clima negativo puede fomentar la competencia, el individualismo y la falta de compromiso.

Imagen de la organización: El clima organizacional también puede afectar la imagen de la organización ante el público y los clientes. Un clima positivo puede mejorar la percepción de la organización, mientras que un clima negativo puede perjudicarla.

El clima organizacional es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios para obtener un buen rendimiento en su lugar de trabajo. Además, se convierten en una poderosa herramienta para evaluar y medir factores que afecten de manera positiva o negativa, sus resultados permitirán realizar cambios en el entorno organizacional para mejorar los sistemas de comunicación, resolver conflictos, entre otros.

El clima organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño de la organización y en la satisfacción de los empleados. Es importante que los líderes de la organización presten atención al clima organizacional y trabajen en la mejora del mismo para lograr un ambiente laboral positivo y productivo.

- **Instrumento de Aplicación:** Cuestionario de Clima Organizacional de Koys y Decottis.

El cuestionario de Clima Organizacional de Koys y Decottis es una herramienta de evaluación diseñada para medir el clima organizacional de una empresa u organización.

El cuestionario consta de 40 preguntas que se agrupan en diferentes dimensiones del clima organizacional, a saber: liderazgo, supervisión, participación, recompensas, comunicación, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, responsabilidad social, seguridad y estabilidad laboral.

El cuestionario de Clima Organizacional de Koys y Decottis se ha utilizado en una amplia variedad de entornos organizacionales, incluyendo empresas, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y organizaciones internacionales. Se considera una herramienta útil para la evaluación del clima organizacional, ya que proporciona información detallada sobre las áreas que necesitan mejoras y permite a las empresas tomar medidas específicas para mejorar el clima y la cultura organizacional.

2. ¿Qué es Cultura?

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, reglas y normas existentes en todas las organizaciones y que las hacen únicas; es decir, que las diferencian de las demás Organizaciones.

Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene una base para saber cómo los miembros perciben la organización, la forma en cómo se hacen las cosas y la forma en la cual todos deben comportarse; en otras palabras, la cultura moldea el comportamiento de los colaboradores.

Como se mencionó anteriormente cada empresa, institución y entidad tiene su propia cultura ya que cada una cuenta con distintas formas de estructura, organización, motivación y recompensas. Por ende, el análisis de las características determina el tipo de cultura existente. Las culturas organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad pues pueden brindar una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. La cultura de la organización es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros (Yopan et. al, 2020).

Aspectos Importantes

Es importante conocer la cultura, cómo construirla y las funciones que cumplen, así mismo conocer las consecuencias de no cuidarla y construirla dentro de la institución.

Aquí entra la necesidad de comunicar y generar estrategias para hacerlo. Entonces si se quiere que la cultura de la empresa llegue a los receptores (empleados, trabajadores, etc.) se debe escoger el canal apropiado. Una de las mejores maneras es a través de la impartición por medio del fundador de la institución, donde directamente hable de todo lo que construye la cultura y la importancia de la misma.

Una razón por la que la cultura es importante en todas las organizaciones es que gracias a esta, se genera motivación en la gente para que logre trabajar de una manera dedicada y con ganas de dar lo mejor de sí. “Las organizaciones serían mucho menos efectivas si la única razón por la que un empleado trabaja ahí fuera su interés económico” (Costa, 2005). Por ello, quién se encuentre encargado de asumir el puesto de jefe o líder debe ser una persona es capaz de transmitir la cultura organizacional, generando motivación en los colaboradores, no ordena a nadie a ejercer las responsabilidades por las que fue contratado, sino que los empuja y ayuda a cumplirlas con ánimo y perseverancia.

Una de las consecuencias que genera la falta de una cultura organizacional para las personas es desánimo y así desatar problemas organizacionales; como impuntualidad, falta de eficacia en el trabajo, mediocridad en resultados, rotación continua de personal, entre muchas otras cosas.

Así mismo la cultura es un trabajo en equipo, donde claramente existe un líder, pero a su vez se necesita infaliblemente a las personas o a su equipo, es así como se manifiesta otro punto importante de la cultura; la unión y cooperación mutua del grupo de trabajo hacia el líder y viceversa.

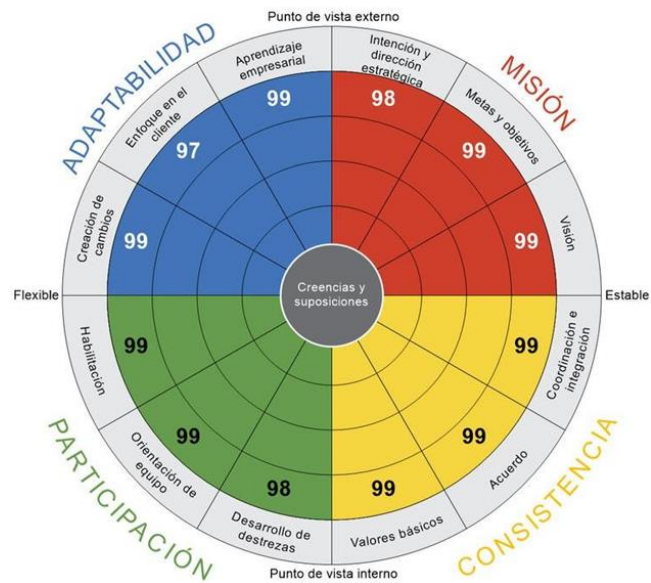
- **Instrumento de Aplicación:** Cuestionario Modelo Cultural según Denison

Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional a través de la aplicación de un instrumento elaborado por Denison que consta de 60 ítems. Plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificar a partir de cuatro características dominantes: ***involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión.***

1. **Involucramiento:** definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.
2. **Consistencia:** considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.
3. **Adaptabilidad:** permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes.
4. **Misión:** se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.

Figura 1

Dimensiones de la Escala de Cultura Organizacional, según Denison.



Nota: Tomado de ALTO IMPACTO (2023).

Valores para la Escala de Denison

| | |
|---|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
|---|--------------------------|

| | |
|---|-----------------------|
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Neutral |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Nota. Elaboración propia

3. ¿Cuál es el fin del taller? ¿Qué se desea alcanzar?

Brindar a los Bomberos Operativos participantes del presente estudio una comprensión más profunda sobre estos temas a trabajar y la incidencia de los mismos, además de promover el diálogo y la participación de la misma forma las buenas prácticas con el fin de obtener resultados transparentes que nos brindan un acercamiento a la realidad que perciben.

Importancia de la apertura y colaboración brindada por parte del personal

La apertura y colaboración es fundamental para obtener información precisa y completa, identificar problemas, fomentar la participación activa y fortalecer la relación entre la organización y sus miembros.

Correcto llenado de los Test a conciencia por parte del personal operativo

Es importante tomar en cuenta que la validez de los resultados puede aportar al momento de la toma de decisiones. Si los resultados del estudio son válidos, la organización puede tomar decisiones más informadas y basadas en datos concretos, lo que aumenta

la probabilidad de éxito en la implementación de medidas para mejorar el clima y la cultura organizacional. Sin embargo, si los resultados no son válidos, las conclusiones pueden ser incorrectas o inexactas, lo que puede llevar a la organización a tomar decisiones equivocadas o ineficaces.

OBJETIVO GENERAL: Socializar acerca de los temas que se abordarán en el presente estudio garantizando la transparencia, la comunicación clara y efectiva sobre el proceso de investigación y el uso de los datos recolectados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Informar sobre el propósito del Estudio de la Cultura y Clima organizacional al personal operativo del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el período Marzo-junio 2022.
- Garantizar la confidencialidad y el anonimato de los participantes del estudio.
- Comunicar la finalidad de la devolución los resultados y Plan de Mejora y/o Mantenimiento

TEMA DEL TALLER

Socialización de Clima y Cultura Organizacional al Operativo del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca, en el período marzo-junio 2023.

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD | OBJETIVO ESPECÍFICO | MATERIALES | RESPONSABLES |
|------|-------------------------------------|---|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| | Presentación del equipo de trabajo. | Presentación de las estudiantes. | Conocer y darse a conocer con los colaboradores. Establecimiento de reglas durante el taller. | Diapositivas, computadora, proyector | Wendy Garnica Gisell Mendieta |
| | Dinámica de las Similitudes | En esta dinámica, se divide a los participantes en dobles o tríos, dependiendo de las | Desarrollar la empatía, las habilidades de comunicación y la unidad | Hoja y lápiz | Wendy Garnica |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--------------------------------------|----------------------------------|
| | | <p>personas que participen en la actividad.</p> <p>Una vez establecida la división, pídeles que hablen entre sí sobre los gustos profesionales y personales. Durante este proceso, se indica que las parejas escriban en una hoja al menos 2 o 3 características y habilidades que tienen en común.</p> | <p>entre los empleados, permitiéndoles trabajar juntos con respeto, paciencia y tolerancia durante la rutina.</p> <p>Esta actividad también ayudará a identificar a los empleados: pueden unirse a través de estas características que comparten e incluso pueden encontrar formas de aprovechar estas similitudes en la rutina de trabajo.</p> | | Gisell Mendieta |
| | Presentación del tema: Clima y Cultura Organizacional | Se expondrá sobre el significado de clima y cultura organizacional, además, de aspectos importantes y los cuestionarios que se aplicaran. | Brindar a los Bomberos Operativos participantes del presente estudio una comprensión más profunda sobre estos temas a trabajar y la incidencia de los mismos, además de promover el diálogo y la participación de la misma forma las buenas prácticas con el fin de obtener resultados transparentes que nos brindan un acercamiento a la realidad que perciben. | Diapositivas, computadora, proyector | Wendy Garnica Gisell Mendieta |

| | | | | | |
|------------------|-----------|--|---|--|--------------------------------------|
| | | | | | |
| 10h45 a 11h00 | Despedida | El responsable de ejecutar el taller “felicitará” a las personas por haber participado y compartido ideas mediante la socialización. | Obtener resultados verídicos y transparentes en el correcto llenado de los cuestionarios. | Diapositivas, computadora, proyector, cuestionario de clima organizacional. | Wendy Garnica Gisell Mendieta |