



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN  
EN LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA:**

---

**MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO**

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas con Mención en Innovación y Gestión Estratégica.

**Autor(a)**

Ing. Nina Abigail Chango Pandashina

**Tutor(a)**

Mgs. Patricio Villota Mulky

AMBATO– ECUADOR  
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Nina Abigail Chango Pandashina, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Gestión Estratégica, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 27 días del mes de agosto de 2025, firmo conforme:

Autor: Nina Abigail Chango Pandashina

Firma: .....

Número de Cédula: 1805116561

Dirección: Tungurahua, Ambato, Juan Benigno Vela, Chibuleo.

Correo Electrónico: nchango6561@gmail.com

Teléfono: 0990369068

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO” presentado por Mgs. Patricio Villota Mulky, para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Gestión Estratégica.

### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 27 de agosto del 2025

.....

Mgs. Patricio Villota Mulky

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de **MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO**, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 27 de agosto 2025

.....  
Nina Abigail Chango Pandashina

180511656-1

## **APROBACIÓN DE LECTORES**

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Gestión Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 27 de agosto de 2025

.....

Mg. Saritama Mora Henry Javier  
PRESIDENTE

.....

Mg. Taruchain Pozo Luis Fernando  
EXAMINADOR

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a las personas que más amo en este mundo, mi familia. En especial a mis padres, Francisco Chango y Josefina Pandashina, quienes han sido el pilar fundamental que sostiene e impulsa mí día a día.

Este logro alcanzado es el reflejo de su sacrificio y del aliento que siempre me han dado en los momentos más caóticos. Por ello, quiero expresar que esta tesis es más suya que mía y con todo mi corazón, les dedico este paso más en el camino que ustedes me ayudaron a construir. Los amo hasta la eternidad.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expreso mi más profundo agradecimiento a Dios, por darme vida y sabiduría a lo largo de este proceso académico, puesto que, sin su voluntad y amor infinito este logro no habría sido posible.

A mis padres, por su amor incondicional y porque desde niña hicieron de mí una persona de esfuerzo y responsabilidad. Gracias por permitirme ser su hija y por ser el motor, brújula y las alas de mi vida.

A mis sobrinos, Mary, Viky, Sebitas y Lucy, quienes en su presencia y ausencia han llenado de luz mis días más grises, y sin saberlo me han dado valentía para continuar en los momentos más difíciles. Un abrazo y un beso al cielo para ti querido sobrino.

A aquellas personas que, sin compartir lazos sanguíneos se convirtieron también en mi familia, un hogar. Su apoyo desinteresado, compañía sincera y afecto verdadero han llenado mi alma.

A todos ustedes, les expreso mi más sincera gratitud por haber contribuido a la culminación de este importante objetivo académico y personal. Gracias de todo corazón.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	3
1.1. Antecedentes .....	3
1.2. Marco Teórico.....	4
1.2.1. Clima organizacional .....	4
1.2.2. Modelo de Litwin y Stringer.....	8
1.3. Preguntas de investigación.....	11
1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s) .....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>13</b>
2. METODOLOGÍA.....	13
2.1. Diseño de Investigación .....	13
2.2. Población.....	13
2.3. Recopilación de datos .....	15
2.4. Instrumentos y Herramientas .....	15
2.5. Procedimientos.....	16
2.6. Análisis de Datos .....	18

2.6.1.	Aplicación de instrumentos: Encuestas.....	18
2.6.2.	Aplicación de instrumentos: Entrevistas.....	34
2.7.	Técnicas de análisis utilizadas.....	37
2.8.	Consideraciones éticas.....	37
2.9.	Limitaciones.....	38
2.10.	Validación y fiabilidad.....	38
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>40</b>
3.	PROPUESTA.....	40
3.1.	Diagnóstico.....	40
3.2.	Objetivos de la propuesta.....	43
3.3.	Desarrollo de la propuesta.....	44
3.3.1.	Actividades propuestas.....	47
3.4.	Validación de la propuesta.....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>57</b>
4.	Conclusiones.....	57
5.	Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS.....		59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Grupos organizacionales que conforman la organización. ....	14
<b>Tabla 2</b> Distribución de edades de los colaboradores. ....	14
<b>Tabla 3</b> Medidas de tendencia central. ....	28
<b>Tabla 4</b> Correlación de Spearman .....	32
<b>Tabla 5</b> Resultados de las entrevistas a los miembros de la empresa. ....	34
<b>Tabla 6</b> Resumen de porcentajes obtenidos en cada dimensión de la encuesta aplicada. ....	40
<b>Tabla 7</b> Priorización de las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer. ....	41
<b>Tabla 8</b> Plan de mejora organizacional .....	44
<b>Tabla 9</b> Actividades operativas para la gestión de Conflicto. ....	47
<b>Tabla 10</b> Actividades operativas para la gestión de Recompensa.....	48
<b>Tabla 11</b> Actividades operativas para la gestión de Desafío.....	49
<b>Tabla 12</b> Actividades operativas para la gestión de Estándares.....	50
<b>Tabla 13</b> Actividades operativas para la gestión de Estructura.....	51
<b>Tabla 14</b> Actividades operativas para la gestión de Responsabilidad.....	52
<b>Tabla 15</b> Actividades operativas para la gestión de Relaciones.....	53
<b>Tabla 16</b> Actividades operativas para la gestión de Cooperación.....	54
<b>Tabla 17</b> Actividades operativas para la gestión de Identidad.....	55
<b>Tabla 18</b> Promedio de respuestas obtenidas en la evaluación de las 4 etapas del modelo CIPP.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Estructura.....	19
<b>Gráfico 2</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Responsabilidad.....	20
<b>Gráfico 3</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Recompensa.....	21
<b>Gráfico 4</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Desafío.....	22
<b>Gráfico 5</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Relaciones.....	23
<b>Gráfico 6</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Cooperación. ....	24
<b>Gráfico 7</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Estándares.....	25
<b>Gráfico 8</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Conflicto.....	26
<b>Gráfico 9</b> Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Identidad.....	27

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN**  
**EN LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: MODELO DE LITWIN Y STRINGER DE CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO**

**AUTORA:** Nina Abigail Chango Pandashina

**TUTOR (A):** Mgs. Patricio Villota Mulky

**RESUMEN EJECUTIVO**

Este estudio diagnosticó el clima organizacional en una inmobiliaria de Ambato mediante el modelo de Litwin y Stringer. El objetivo general fue identificar las dimensiones críticas de la empresa que permitan diseñar estrategias de mejora continua del objeto de estudio. Se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, validadas con Alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron mayor fortaleza en la dimensión de Identidad y Responsabilidad, no obstante, se evidenciaron oportunidades de mejora en varias dimensiones, destacando a Conflicto y Recompensa. El análisis de Spearman confirmó correlaciones significativas de Conflicto, Desafío y Recompensa con varias dimensiones del modelo aplicado. Finalmente, se logró validar hipótesis nula, al identificar las áreas críticas y correlaciones clave, permitiendo diseñar estrategias específicas cuya viabilidad de implementación fue confirmada por actores clave con 4,20 puntos.

**DESCRIPTORES:** clima organizacional, inmobiliaria, modelo.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation  
and Strategic Management - MBA**

**AUTHOR:** CHANGO PANDASHINA NINA ABIGAIL

**TUTOR:** null VILLOTA MULKY RODRIGO PATRICIO

**ABSTRACT**

LITWIN AND STRINGER ORGANIZATIONAL CLIMATE MODEL IN A REAL ESTATE  
COMPANY IN AMBATO

This study analyzed the organizational climate in a real estate company in Ambato using the Litwin and Stringer model. The general objective was to identify the company's critical dimensions to enable the design of continuous improvement strategies related to the organization. A quantitative methodology was applied, with reliability confirmed by Cronbach's Alpha coefficient. The results revealed the greatest strengths in the dimensions of identity and responsibility. However, opportunities for improvement were identified in several dimensions, notably, conflict and reward. Spearman's analysis confirmed significant correlations of conflict, challenge, and reward with various dimensions of the applied model. Finally, the null hypothesis was supported by identifying critical areas and key correlations, enabling the design of specific strategies, the feasibility of which was confirmed by key stakeholders with a score of 4.20 points.

**KEYWORDS:**

model, organizational climate, real estate company.



## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Bernal et al. (2020) y Aldaz et al. (2020) El clima organizacional representa un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones. Evidenciando que los ambientes laborales desfavorables pueden tener repercusiones en la rotación de personal, disminución de productividad y pérdida de ventaja competitiva.

La presente investigación aborda la problemática central de las dimensiones del clima organizacional planteadas en el modelo de Litwin y Stringer en el contexto de una inmobiliaria en la ciudad de Ambato, siendo que la relevancia de este análisis radica en su relación con los desafíos que enfrenta la organización, tales como la dispersión en los procesos, la limitada gestión de conflictos y el reconocimiento insuficiente al desempeño de los colaboradores.

De manera general, el desarrollo de este estudio se destina a aplicar el modelo de Litwin y Stringer como herramienta diagnóstica en una empresa del sector inmobiliario para brindar a la organización una guía con planes de mejora ajustadas a su contexto actual, enfocados en fortalecer las dimensiones débiles e impulsar aquellas que constituyen fortalezas dentro de la misma.

La investigación aplica un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, sin embargo, se incorpora un componente correlacional específicamente como complemento metodológico que permita enriquecer el alcance de la investigación. El estudio implica la colaboración de 16 empleados de una inmobiliaria en Ambato mediante encuestas validadas por el coeficiente de Alfa Cronbach. Los datos cuantitativos incluyen un análisis estadístico descriptivo como medias, medianas y modas con desviaciones estándar, asimismo, análisis inferencial aplicando Spearman.

Los resultados identificaron las fortalezas de la inmobiliaria, como la Identidad y Responsabilidad, pero también se hallaron debilidades como la gestión de Conflictos y Recompensas, Estándares y Desafío, lo que plantea la necesidad de implementar estrategias para mejorar los mecanismos de resolución de desacuerdos, potenciar el sistema de reconocimiento y diseñar planes de desarrollo profesional. Asimismo, las correlaciones estadísticas mostraron asociaciones significativas, evidenciando la interdependencia entre las dimensiones del clima organizacional.

El presente trabajo de titulación se distribuye en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta el marco teórico sobre clima organizacional y el modelo de Litwin y Stringer, en el Capítulo II se detalla la metodología aplicada en el estudio y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, Capítulo III diagnóstico general actual del clima organizacional y la propuesta de mejora para la intervención. Finalmente, el Capítulo IV presenta las conclusiones y recomendaciones a partir de la investigación.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes

Para el presente trabajo de investigación se realizó una búsqueda de información orientada al objeto de estudio, puesto que, el clima organizacional constituye un elemento clave dentro de las organizaciones, puesto que, Bernal et al. (2020) explican que ambientes laborales positivos fomentan la satisfacción, mejoran la moral y elevan la productividad. De la misma manera, Aldaz et al. (2022) y Solórzano et al. (2020) enfatizan la necesidad de implementar estrategias integrales que equilibren aspectos técnicos y el bienestar humano.

Sin embargo, pese al consenso sobre su importancia, los aportes académicos exhiben disparidades, tal como la revisión de Gonzales et al. (2021) destinada al análisis de 15 estudios científicos sobre clima organizacional en el sector público latinoamericano entre los años 2016 y 2020, en donde se logra identificar que Colombia es país con mayor producción académica sobre el tema del clima laboral, seguido por Perú y en tercer lugar México en este período.

Uno del total de estudios que analiza evidencia que, aproximadamente un 80% de los funcionarios perciben un nivel elevado de clima laboral en una organización. No obstante, el mismo análisis de Gonzales et al. (2021) subraya que otra empresa presenta un porcentaje similar, pero este respecto a la desmotivación, demostrando una brecha en las prácticas de gestión del talento humano en cada institución.

De la misma forma, en la investigación desarrollada Zapata & Tovar (2024) se evalúa la relación entre clima organizacional y productividad laboral en empresas comercializadoras de productos veterinarios de Latacunga, Ecuador. Sus hallazgos revelan una correlación de 0,820 entre ambas variables, estadísticamente significativa con un p valor de 0,01, lo que indica

una asociación positiva muy fuerte. Por lo que, el clima organizacional se confirma como un factor determinante de la productividad laboral, donde un entorno positivo se asocia directamente con un mayor desempeño, así, constituyéndose como un eje estratégico para el éxito sostenible de cualquier organización.

Asimismo, el estudio de Vasco & González (2021) aplica el modelo de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la ESPOCH, identificando las correlaciones significativas entre las dimensiones del modelo, con 0,982 de asociación entre estructura organizacional y factores motivacionales, y 0,987 entre responsabilidad y factores de higiene. Especificando que el clima organizacional incide directamente en la satisfacción laboral del personal administrativo validando que su optimización impulsa el bienestar del talento humano.

Por otro lado, es necesario recalcar que a nivel país no se encuentra abundancia de estudios especializados en el clima organizacional específicamente del sector inmobiliario en los últimos años, a pesar de la relevancia de esta variable dentro de las organizaciones. Por lo anteriormente mencionado, el presente estudio se enfoca en analizar la problemática del clima organizacional debido a que este no constituye una variable aislada, sino que se encuentra intrínsecamente vinculado con múltiples variables organizacionales que impactan directamente en el funcionamiento empresarial, convirtiéndose en un aspecto determinante que puede potenciar o limitar el éxito empresarial.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Clima organizacional**

#### **1.2.1.1. Definición**

El clima organizacional se define como un constructo multidimensional que refleja las percepciones colectivas de los miembros de una organización respecto a las políticas

institucionales, el estilo de liderazgo y las dinámicas comunicativas, las cuales configuran un entorno laboral que influye en la motivación, el compromiso y la productividad (Iglesias, Torres & Mora, 2020). Estudios recientes destacan que un clima positivo se asocia con la cohesión grupal y la reducción de la rotación laboral (Macías & Vanga, 2021).

En su estudio, Chaudhary, Rangnekar & Barua (2020) exploran la relación entre el clima organizacional y el bienestar de los empleados, destacando el papel mediador de la inteligencia emocional y la espiritualidad en el trabajo. Para estos autores, el clima organizacional no se limita a las percepciones sobre el entorno laboral, sino que también influye en la capacidad de los empleados para manejar el estrés y mantener un equilibrio emocional.

Los autores anteriormente mencionados subrayan que un clima organizacional positivo puede fomentar un mayor bienestar psicológico y reducir los niveles de agotamiento emocional, por lo que los líderes de las empresas deben considerar cómo el clima organizacional impacta en la productividad, salud mental y el estado emocional de los colaboradores, especialmente en contextos donde la inteligencia emocional juega un papel clave.

#### **1.2.1.2. Autores**

El estudio del clima organizacional ha evolucionado a lo largo de los años, con diversos autores contribuyendo significativamente al desarrollo de este concepto. Entre los autores más influyentes en este campo se pueden detallar los siguientes:

**Kurt Lewin:** Considerado uno de los pioneros en el estudio del clima organizacional, Lewin introdujo la idea de que el comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y su entorno. Su teoría del campo sugirió que, para entender el comportamiento en una organización, es esencial considerar las fuerzas que actúan sobre los individuos en su

entorno laboral (García, Vesga & Gómez, 2020). Esta perspectiva ha sido fundamental para desarrollar intervenciones destinadas a mejorar el clima laboral.

**Litwin y Stringer:** Reconocidos por su contribución al estudio del clima organizacional. Fueron pioneros en proponer uno de los primeros modelos teóricos para medir el clima organizacional, se centraron en cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral influyen en su motivación y comportamiento (Koene & Soeters, 2021).

**Elton Mayo:** El autor destacó el nivel de relevancia de las relaciones humanas dentro del entorno laboral. Sus hallazgos, derivados de los experimentos basados en otros autores, sugirieron que factores sociales y emocionales, como el sentido de pertenencia, la comunicación y el reconocimiento, son tan importantes como las condiciones físicas del trabajo para el bienestar de los empleados (Cedeño, 2021). Esta idea revolucionó la gestión organizacional, llevando a muchas empresas a priorizar el bienestar emocional y social de sus trabajadores como parte integral del clima organizacional.

### 1.2.1.3. Elementos

El clima organizacional se compone de varios elementos que influyen en la experiencia laboral de los empleados y en el rendimiento general de la empresa como los siguientes que se nombran principalmente.

**Comunicación:** La comunicación interna es un elemento clave en la configuración del clima organizacional, ya que influye directamente en la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Además, comunicación efectiva y transparente fomenta una cultura emocional positiva, lo que se traduce en comportamientos de apoyo entre los colaboradores (Men, Yue & Liu, 2020).

**Liderazgo:** Este enfoque es fundamental para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar la productividad en las organizaciones. Además, el liderazgo incide directamente en el clima organizacional, ya que un estilo de liderazgo positivo y empático favorece un entorno laboral armónico, donde los empleados se sienten valorados y motivados, aspectos clave para mantener un clima organizacional saludable y propicio para el logro de metas colectivas. (Malca & Callao, 2022).

**Apoyo organizacional:** Percepción de miembros de la empresa respecto al grado de valor que la empresa brinda a sus contribuciones individuales y preocupación por su bienestar. Según Soria, Pedraza & Bernal (2019), este concepto está asociado con un clima organizacional positivo, el cual influye directamente en la satisfacción laboral. Un entorno que fomenta el apoyo organizacional promueve la motivación, el compromiso y la eficiencia de los trabajadores, generando un impacto favorable en el desempeño individual y colectivo.

**Cultura organizacional:** Representa los valores, creencias, normas y prácticas que impactan en el comportamiento y actitudes de los colaboradores de una organización. Esta cultura incide directamente en el clima laboral, ya que establece las bases para la interacción, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Un clima laboral positivo se genera cuando la cultura organizacional promueve la confianza, el respeto y la colaboración entre los empleados (Vera & Mendoza, 2023).

**Interacción social:** La interacción social en el entorno laboral abarca las dinámicas comunicativas y relacionales entre los miembros de una organización, las cuales influyen en la construcción de confianza, colaboración y sentido de pertenencia colectiva (García, Vesga & Gómez, 2020). Estudios recientes destacan que estas interacciones, cuando son positivas y respetuosas, fortalecen el bienestar emocional de los empleados, reducen conflictos interpersonales y promueven un clima laboral cohesionado (Macías & Vanga, 2021).

**Reconocimiento y recompensas:** Mecanismos críticos para optimizar el clima organizacional, entendido como la percepción colectiva de las dinámicas institucionales que influyen en el bienestar y la eficiencia laboral. Su diseño estratégico, basado en principios de equidad y adaptabilidad, no solo fortalece la motivación intrínseca, sino que también reduce la intención de rotación, especialmente en sectores con alta competitividad (Bazalar & Choquehuanca, 2020). Investigaciones recientes subrayan que la integración de incentivos alineados con las expectativas individuales como oportunidades de desarrollo profesional o reconocimiento genera un sentido de pertenencia y cohesión grupal, elementos clave para la sostenibilidad organizacional (Ríos, 2024).

**Flexibilidad y autonomía:** La flexibilidad laboral se define como la capacidad de una organización para adaptar las condiciones de trabajo con el fin de equilibrar las demandas personales y profesionales de sus colaboradores (Madero, Ortiz & Guerra, 2021). Por su parte, la autonomía se refiere al grado de libertad que poseen los empleados para gestionar sus tareas, tomar decisiones operativas y definir métodos de trabajo, aspectos que se vinculan directamente con la motivación intrínseca y la satisfacción psicológica en el ámbito laboral (Andrade & Briones, 2020). Ambos conceptos constituyen pilares fundamentales para un clima organizacional positivo, ya que promueven la adaptabilidad de los equipos y reducen la resistencia al cambio, facilitando la implementación de estrategias innovadoras.

## **1.2.2. Modelo de Litwin y Stringer**

### **1.2.2.1. Definición**

Es una herramienta analítica de diagnóstico y caracterización del ambiente interno de una organización, que facilita la identificación de factores críticos que influyen en su dinámica. El modelo conceptualiza el clima organizacional como un conjunto de percepciones subjetivas

que los miembros de una organización poseen respecto a su entorno laboral, las cuales inciden directamente en su motivación, comportamiento y desempeño (Morán et., 2019).

### **1.2.2.2. Dimensiones**

El modelo se fundamenta en nueve dimensiones que permiten analizar y caracterizar el clima organizacional desde una perspectiva integral y dinámica como las que se mencionan a continuación.

**Estructura:** La estructura organizativa formal constituye un sistema con reglas, protocolos, jerarquías y la asignación explícita de funciones dentro de una entidad, es decir, este factor incide directamente en percepción que los colaboradores desarrollan sobre la flexibilidad del entorno laboral, afectando su aptitud para integrarse a los flujos de trabajo establecidos (Morán et., 2019).

**Responsabilidad:** Se refiere al nivel de autonomía percibido por los colaboradores para tomar decisiones y desempeñar sus funciones sin supervisión constante, lo cual promueve un sentido de empoderamiento y compromiso con los resultados organizacionales. Asociado directamente con la confianza institucional en la delegación de desafíos acordes a las competencias individuales, mismas que incrementan los niveles de motivación y eficiencia operativa (Díaz et al., 2020).

**Recompensa:** Son los incentivos y beneficios que los empleados perciben en su entorno laboral. Las recompensas pueden ser tanto monetarias como no monetarias, lo que crea un sistema de recompensas bien estructurado que puede percibirse como justo y equitativo (Olaz, 2025).

**Desafío:** Aborda la percepción de los empleados respecto a las dificultades y exigencias de su trabajo. Un entorno laboral que presenta desafíos adecuados puede impulsar el

crecimiento personal y profesional, motivando a los empleados a superar sus límites. Por lo tanto, es esencial encontrar un equilibrio que permita a los empleados sentirse estimulados sin caer en la sobrecarga (Díaz et al., 2020).

**Relaciones:** Las relaciones interpersonales son fundamentales en el clima organizacional, ya que influyen en la comunicación, la colaboración y el bienestar general de los empleados. Enfatizando la importancia de las interacciones positivas entre colegas y superiores, que permite mitigar el estrés y mejorar la satisfacción laboral general (Oña, 2022).

**Cooperación:** Se refiere a la forma de trabajo en conjunto hacia objetivos comunes, donde logran apoyarse mutuamente en las tareas. Esta dimensión se considera esencial para fomentar un sentido de comunidad en la organización, puesto que, la cooperación efectiva mejora el rendimiento del equipo y fortalece los vínculos interpersonales (Calle, 2025).

**Estándares:** Implica las expectativas y normas que guían el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización. Estos pueden influir significativamente en cómo los empleados perciben su trabajo y su desempeño, es decir, un entorno donde se establecen altos estándares puede motivar a los empleados a esforzarse por alcanzar sus metas (Olaz, 2025).

**Conflicto:** Tiende a ser inevitable en cualquier entorno laboral, ya que surgen diferencias de opinión e intereses entre individuos. Sin embargo, cuando se maneja adecuadamente, el conflicto puede ser una oportunidad para mejorar procesos y relaciones, para lo que se requiere de una excelente gestión constructiva del conflicto para lograr soluciones innovadoras y fortalecer las relaciones laborales (Oña, 2022).

**Identidad:** Bajo el modelo de Litwin y Stringer se refiere a cómo los empleados se visualizan a sí mismos y la conexión con la empresa, así, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso hacia la misión organizacional. Por lo que, una identidad positiva permite crear

un ambiente donde los empleados se sientan valorados e integrados (Oliveira & Oliveira, 2024).

### **1.3. Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer que presentan mayor debilidad en la inmobiliaria de Ambato?

¿Qué estrategias pueden implementarse, basadas en el modelo de Litwin y Stringer, para mejorar el clima organizacional en una inmobiliaria en Ambato?

#### **Objetivos**

##### ***General***

Realizar un diagnóstico del clima organizacional mediante el modelo de Litwin y Stringer en una inmobiliaria de Ambato, para el diseño de estrategias de mejora en su gestión.

##### ***Específicos***

Evaluar las nueve dimensiones del clima organizacional mediante instrumentos validados de recolección de datos.

Identificar las dimensiones prioritarias de intervención en base a sus resultados estadísticos.

Elaborar una propuesta de plan de mejora, ajustada al diagnóstico del clima organizacional, centrado en gestiones de desarrollo y refuerzo en cada dimensión del Modelo de Litwin y Stringer.

#### **1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s)**

H<sub>0</sub>: Los resultados del diagnóstico del clima organizacional propuestas por el modelo de Litwin y Stringer, permiten establecer un plan de mejora para el desarrollo organizacional.

H<sub>1</sub>: Los resultados del diagnóstico del clima organizacional propuestas por el modelo de Litwin y Stringer, no permiten establecer un plan de mejora para el desarrollo organizacional.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1. Diseño de Investigación

La metodología de esta investigación utilizó de forma un enfoque cuantitativo, permitiendo la recolección y análisis de datos numéricos como lo explican los autores Hernández & Mendoza (2018), esto mediante la aplicación de encuestas para diagnosticar el clima organizacional a través del modelo de Litwin y Stringer, lo que permitió identificar la situación actual de las dimensiones dentro de la inmobiliaria en Ambato. Sin embargo, aunque no corresponde al enfoque principal se realizaron entrevistas para obtener un contexto general en la determinación de estrategias posteriores.

Asimismo, el presente trabajo se desarrolló bajo un alcance descriptivo, puesto que, caracterizó y evaluó el estado actual de las dimensiones del clima organizacional como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad (Koene & Soeters, 2021). No obstante, se incorporó un componente correlacional específicamente como complemento metodológico para enriquecer el análisis descriptivo. Además, un diseño metodológico no experimental puesto que no se manipularon variables, se limitó a observar y analizar datos en condiciones naturales (Hernández & Mendoza, 2018).

#### 2.2. Población

La inmobiliaria en ciudad de Ambato actualmente cuenta con la colaboración de 16 individuos, divididos en 2 grupos, el primero correspondiente al área administrativa y el siguiente al comercial como se detalla en la Tabla 1.

**Tabla 1***Grupos organizacionales que conforman la organización.*

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Administrativo</b>	5	2	7
<b>Comercial</b>	3	6	9
<b>Total</b>	8	8	16

*Nota.* Valores expresados en frecuencias absolutas.*Fuente.* Elaboración propia**Tabla 2***Distribución de edades de los colaboradores.*

<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>20 – 25 años</b>	3	2	5
<b>26 – 30 años</b>	1	3	4
<b>31 – 35 años</b>	1	3	4
<b>36 – 40 años</b>	1	0	1
<b>&gt; 41 años</b>	2	0	2

*Nota.* Valores expresados en frecuencias absolutas.*Fuente.* Elaboración propia

Para abordar la parte cuantitativa de la investigación se aplicaron las encuestas utilizando toda la población, puesto que el número de colaboradores se considera como manejable, lo que permite obtener datos sin estimaciones sobre una muestra, así, garantizando que cada individuo sea representado, lo que aumenta la precisión y validez de los resultados obtenidos.

Basando la directriz en el trabajo de Vallejo (2021), en donde recomienda la ejecución de las encuestas sobre la totalidad del personal de una organización para recopilar de forma integral perspectivas y experiencias individuales, particularmente en entornos laborales con

elevada diversidad demográfica o funcional, es decir, una evaluación exhaustiva facilita la identificación de discrepancias entre departamentos o niveles jerárquicos, lo cual es esencial para el diseño de estrategias aplicables.

### **2.3. Recopilación de datos**

Los datos fueron recolectados utilizando encuestas manuales para mejorar la accesibilidad de los empleados a la misma, estas preguntas fueron estructuradas bajo las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer. Además, para la fase complementaria se efectuaron entrevistas con una pregunta correspondiente a cada dimensión del modelo de Litwin y Stringer, esto bajo el principio de saturación temática, donde, Ahmed (2025), explica que en cierto punto los datos recolectados dejan de aportar información relevante que nutra la investigación. Además, se desarrolló un muestreo intencional de colaboradores de distintos niveles jerárquicos para explorar a profundidad la dinámica percibida dentro de la empresa, desde varios puntos de vista.

### **2.4. Instrumentos y Herramientas**

En la presente investigación, se detallan los instrumentos y herramientas utilizados para la recolección de datos relevantes para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

**Encuestas:** Las preguntas de las encuestas se basaron en el modelo de Litwin y Stringer como se observa en el Anexo 1. Este enfoque permite medir percepciones de los miembros de la empresa sobre las dimensiones del modelo anteriormente mencionado con cuestionamientos basados en referencias bibliográficas orientadas al mismo objeto de estudio, considerando 3 preguntas por cada dimensión.

De la misma forma, la elección de la escala de Likert de 5 puntos se fundamenta en su capacidad para estandarizar respuestas y facilitar la comparación estadística, especialmente al analizar constructos multidimensionales (Álvarez & Vázquez, 2024). Asimismo, se realizó una

prueba piloto para validar el instrumento, garantizando claridad y confiabilidad de dicho instrumento utilizando el Alfa de Cronbach.

**Entrevistas:** La fase complementaria de la investigación se llevó a cabo para explorar en el contexto de las dinámicas del clima organizacional y las experiencias individuales que no son capturadas totalmente en las encuestas como se observa en el Anexo 2. Según Takona (2024), este método es particularmente adecuado para comprender fenómenos complejos. Este enfoque tiene como objetivo identificar contextos que contribuyan a diseñar estrategias efectivas para mejorar el bienestar y la productividad dentro de la organización.

**Software de análisis de datos:** Para el análisis de los datos cuantitativos, el uso de software especializado fue una herramienta esencial. Se empleó Excel y Stata para el análisis descriptivo y correlaciones Orellana (2024), siendo que, permiten identificar tendencias y relaciones entre las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer.

Por otro lado, las entrevistas recopilaron percepciones generales sobre el objeto de estudio, por lo que, no se aplicaron métodos estadísticos de análisis, debido a que, la información recolectada de este instrumento se tomó como un contexto de la situación organizacional actual, con el único propósito de enriquecer la interpretación de los resultados del instrumento cuantitativo principal.

## **2.5. Procedimientos**

**Diseño de los instrumentos:** Se diseñaron dos instrumentos, el principal corresponde a una encuesta basadas en las 9 dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer, y el complementario como entrevistas para profundizar en percepciones subjetivas. Las encuestas utilizaron escalas Likert de 5 puntos, alineadas con metodologías de estudios recientes que destacan la importancia de instrumentos multidimensionales (Vidak, Barac & Tokalić, 2021).

**Prueba piloto:** Se implementó una prueba piloto con el 20% de los colaboradores de distintos niveles jerárquicos, siguiendo recomendaciones de estudios que explican la necesidad

de validar la claridad, relevancia de los ítems y resolver las deficiencias del instrumento (Zambrano et al., 2024).

Para la validación de la encuesta se ejecutó el Anexo 3 a tres colaboradores de distintas áreas como el comercial y administrativo. Según Rodríguez & Reguant (2020) el instrumento debe ajustarse tras el análisis de consistencia interna (Alfa de Cronbach), en donde, si el valor correspondiente es mayor a 0.70 tiene una confiabilidad interna aceptable y posteriormente puede ser aplicada sin realizar cambios o mejoras en el formato.

**Población:** El instrumento cuantitativo fue aplicado a todos los empleados de la inmobiliaria, es decir, se ejecutaron 16 encuestas, considerando la importancia de capturar percepciones heterogéneas en organizaciones con estructuras definidas (Banwo, Onokala & Momoh, 2022). Por otro lado, el instrumento cualitativo fue ejecutado a 3 colaboradores de todo el personal encuestado para complementar el primer instrumento.

**Aplicación de encuestas:** Las encuestas se ejecutaron de forma anónima y formato manual, garantizando la confidencialidad para maximizar la sinceridad de las respuestas. Esta práctica está respaldada por investigaciones que vinculan el anonimato con la validez de datos en evaluaciones de clima laboral, especialmente en contextos con posibles asimetrías de poder (Hernández, Agudelo & Valencia, 2019).

**Recolección de datos cuantitativos:** Los datos se almacenaron en una base digital segura, cumpliendo con estándares éticos sobre la protección de información recolectada. Este procedimiento estuvo alineado con protocolos descritos en revisiones bibliográficas que destacan la integridad como pilar en investigaciones organizacionales (Hernández, Agudelo & Valencia, 2019).

**Entrevistas:** Se transcribieron previo consentimiento, explorando las narrativas personales sobre el clima laboral, así complementando los hallazgos cuantitativos (Díaz et al., 2020).

**Análisis de datos cuantitativos:** Para los datos cuantitativos se aplicaron análisis estadísticos, técnicas validadas en estudios recientes que buscan medir relaciones entre las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer (Bohórquez et al., 2023).

## **2.6. Análisis de Datos**

Las encuestas fueron aplicadas a todos los colaboradores de una inmobiliaria en Ambato, considerando a 16 personas, incluyendo todos los niveles jerárquicos distribuidos entre el 50% de hombres y 50% mujeres de distintas edades, destacando los de 20 a 25 años. Desarrollando preguntas que permitieron el análisis de las dimensiones del clima organizacional que se propone dentro del Modelo de Litwin y Stringer.

### **2.6.1. Aplicación de instrumentos: Encuestas**

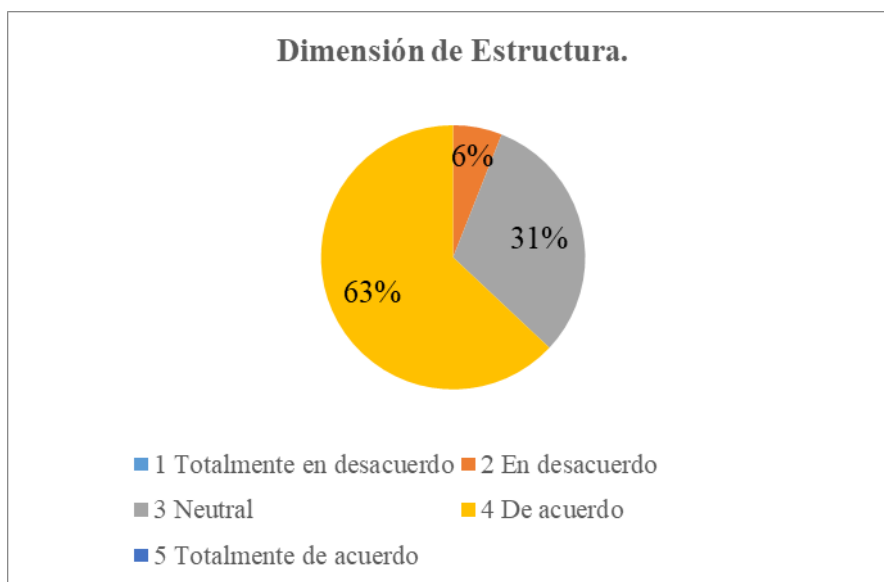
La escala de Likert aplicada se divide en 5 puntos, siendo la calificación de 1 considerada como a “Totalmente desacuerdo”, 2 como “En desacuerdo”, 3 como “Neutral”, 4 como “De acuerdo” y 5 como “Totalmente de acuerdo”, permitiendo medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados dentro de los cuestionamientos presentados.

#### **2.6.1.1. Estructura**

Los resultados obtenidos en la primera dimensión del Modelo de Litwin y Stringer, obtuvieron un Alfa de Cronbach de 0,78, lo que indicó una consistencia interna confiable de los datos recopilados, siendo que, esta dimensión representa la percepción de los miembros sobre la organización respecto a la formalización de roles, reglas y procedimientos en su entorno laboral, es decir, en este constructo se logra evaluar si la organización opera bajo un sistema rígido con jerarquías definidas, normativas explícitas y procesos estandarizados (Morán et., 2019).

## Gráfico 1

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Estructura.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

En este punto se observó que, la mayoría de los colaboradores con el 63% perciben una estructura organizacional clara, considerando el número 4 de la escala de Likert como "De acuerdo", lo que sugiere una estructura organizacional definida. Sin embargo, el 31% considerado como "neutral" manifiesta cierta ambigüedad en su respuesta o falta de entendimiento de la estructura actual. Finalmente, el 6% en desacuerdo señala áreas críticas con rigidez o desorganización.

En general, la ausencia de respuestas extremas positivas o negativa podría evidenciar cierto desconocimiento, se recomienda reforzar la transparencia en los procedimientos y validar la aplicación práctica de las reglas establecidas. La estructura influye directamente en cómo los colaboradores, perciben su línea de reporte, asumen responsabilidades, toman decisiones y divisan la coherencia interna de la organización (Herrera, 2023).

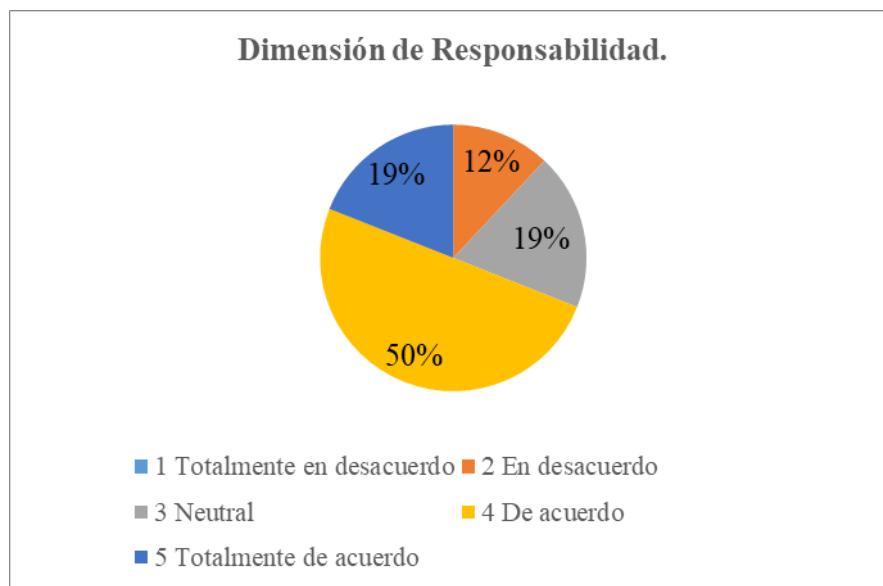
### 2.6.1.2. Responsabilidad

Para la segunda dimensión se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,72, superando el valor

mínimo que refleja una consistencia interna confiable, evidenciando que, para las organizaciones el constructo de responsabilidad refiere a la capacidad de los colaboradores para ejercer autonomía, tomar decisiones y asumir compromisos en las funciones que desempeña (Díaz et al., 2020).

## Gráfico 2

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Responsabilidad.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.  
*Fuente.* Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 2, el 50% de la población puntúo con un valor de 4 a esta dimensión, misma que hace referencia a "De acuerdo", es decir, la mitad de los colaboradores percibe autonomía y asume sus responsabilidades dentro de la inmobiliaria, denotando un núcleo de empoderamiento para sus colaboradores. No obstante, el 19% representó a "Totalmente de acuerdo" y "Neutral" y finalmente el 12% de colaboradores "En desacuerdo".

Tras el análisis se descartan conflictos extremos dentro de la inmobiliaria, sin embargo, los resultados no minimizan las brechas existentes, evidenciando una cultura no igualitaria en autonomía, donde la percepción varía, siendo que, esto puede adjudicarse al cargo que cada

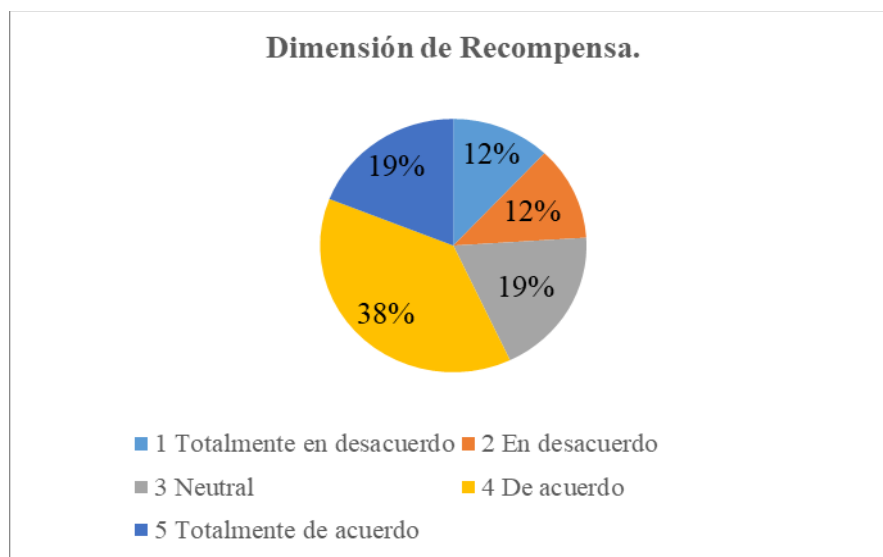
colaborador ocupa.

### 2.6.1.3. Recompensa

La dimensión consiguió un Alfa de Cronbach de 0,95 demostrando una consistencia interna muy alta. La dimensión aborda el sistema en el que se generan los reconocimientos, incentivos y valoración que una organización ofrece a sus empleados ya sea por su desempeño, contribución o logros. Además, el autor Olaz (2025), enfatiza que la equidad y transparencia en la asignación de recompensas son críticas, siendo que, evita percepciones de injusticia o favoritismo dentro de la organización.

#### Gráfico 3

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Recompensa.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

En los resultados se tiene que el 38% de los encuestados expresan una respuesta “De acuerdo”, en donde, una parte significativa de los miembros de la organización logran percibir reconocimiento que está vinculado a su esfuerzo, 19% para “Neutral” y “Totalmente de acuerdo” y el 12% “Totalmente en desacuerdo”. Por lo tanto, la mayor parte de los

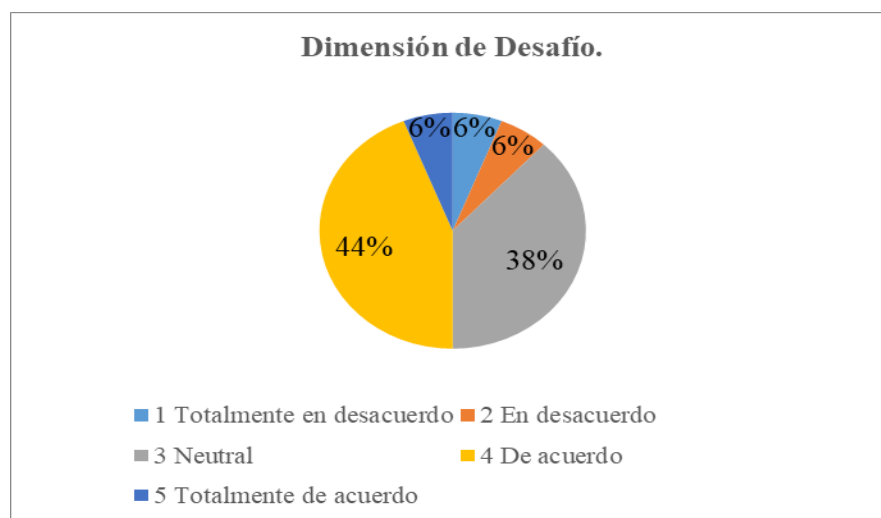
colaboradores experimentan equidad en reconocimientos, sin embargo, no se descarta la posibilidad de una perspectiva de favoritismo dentro de la distribución restante de la organización, es decir, no todos los colaboradores perciben los incentivos laborales de la misma forma (Coorisapra, 2022).

#### 2.6.1.4. Desafío

En esta dimensión se obtuvo una coherencia interna confiable, con un Alfa de Cronbach de 0,81. El desafío bajo el Modelo de Litwin y Stringer hace alusión a la percepción de los colaboradores sobre las oportunidades que la organización ofrece para asumir y enfrentar retos profesionales que resulten significativos para los colaboradores en su crecimiento profesional (Díaz et al., 2020).

#### Gráfico 4

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Desafío.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

El 44% de los empleados indicaron estar “De acuerdo” mostrando que, casi la mitad de la población que se estudia percibe oportunidades de ascenso e innovación en su entorno de trabajo, el 38% “Neutral”, 6% “Totalmente de acuerdo”, 6% “Totalmente desacuerdo” y 6% “En desacuerdo”, siendo estas dos últimas una percepción de estancamiento o estructuras

jerárquicas rígidas que tienen a limitar el desarrollo del equipo.

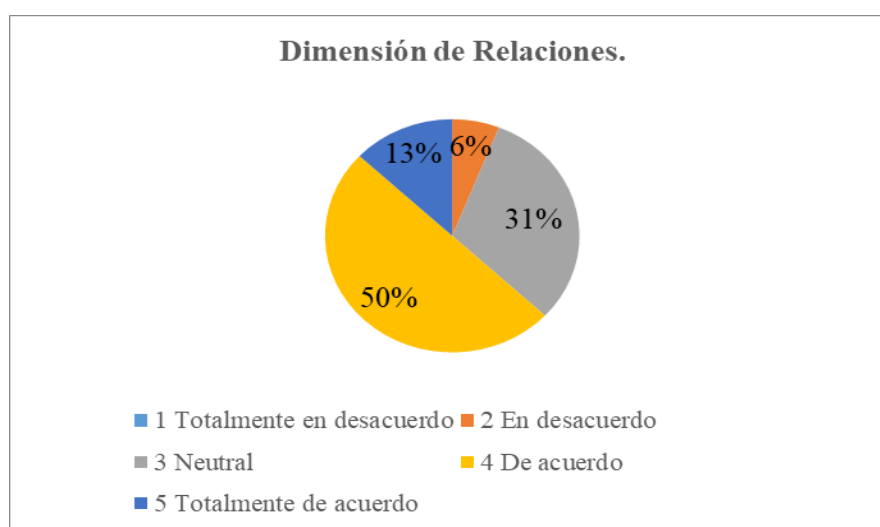
De manera general, se puede decir que, la mayor parte de la organización logra percibir oportunidades de crecimiento, otro segmento de empleados se mantiene neutral en sus opiniones y una minoría muestra una apreciación deficiente sobre esta dimensión, es decir, se evidencia ambigüedad en las expectativas que el trabajador tiene sobre el ascenso o desarrollo que puede llegar a obtener, lo que obedecería a que no están claras las reglas organizacionales para las promociones internas.

### 2.6.1.5. Relaciones

Para la dimensión de relaciones se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,71. Conceptualizando a este constructo como la calidad de las interacciones entre los individuos dentro de la organización como la comunicación, englobando colaboradores, jefaturas, subordinados y equipos dentro de una organización, considerando que, cuando las relaciones son disfuncionales pueden generar ambientes tóxicos que afectan a la motivación y en la línea del tiempo puede influir en la productividad (Oña, 2022).

#### Gráfico 5

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Relaciones.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

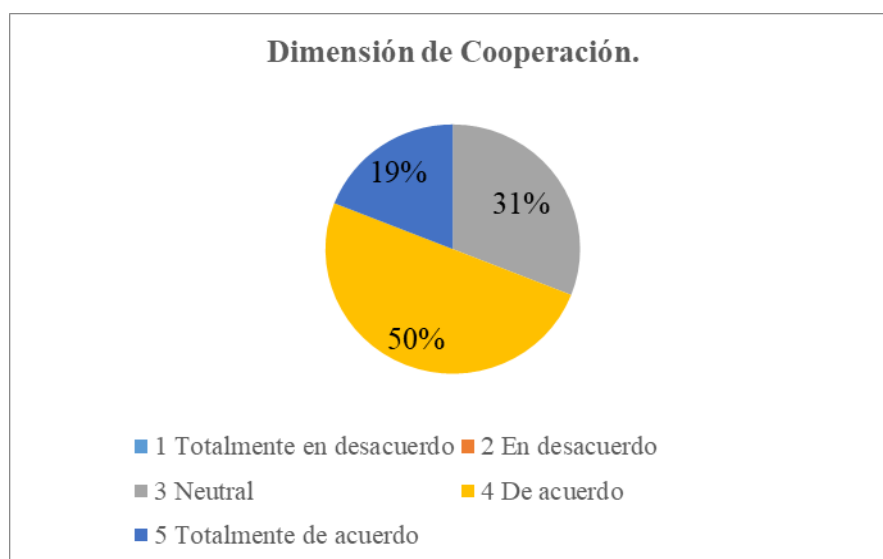
El 50% de los encuestados elijen la respuesta “De acuerdo”, el 31% “Neutral”, el 13% se mantiene en la respuesta “Totalmente de acuerdo” y finalmente el 6% “En desacuerdo”. Tras analizar los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores laboran en un entorno de respeto, apoyo y relaciones cordiales, sin embargo, al presentar diversas opiniones se puede observar un clima laboral sensible ante cualquier estímulo, pero que mantiene un nivel básico de cordialidad. Por ello, se requieren acciones para homogenizar la forma en la que los colaboradores perciben las relaciones dentro de la empresa.

#### 2.6.1.6. Cooperación

En esta dimensión los resultados arrojaron un Alfa de Cronbach de 0,72 de consistencia sobre los datos obtenidos, siendo que, Calle (2025), hace referencia a que la cooperación es el nivel de colaboración y trabajo en equipo que se da dentro de la organización con sus miembros para llegar a los objetivos propuestos. Esta dimensión considera distintos aspectos como la comunicación, iniciativa de compartir recursos y la sinergia entre áreas de la empresa.

#### Gráfico 6

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Cooperación.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

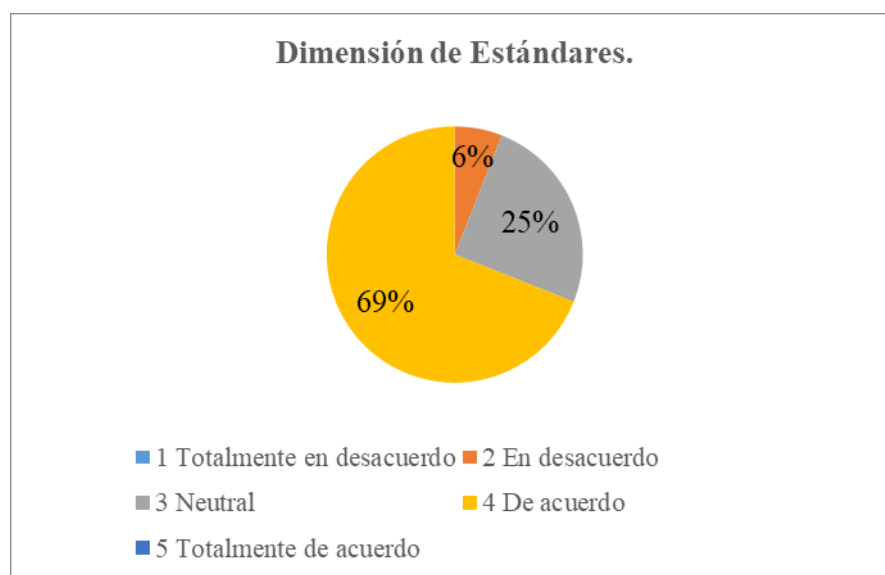
El 50% del personal indica estar “De acuerdo”, percibiendo una colaboración activa en entre los miembros del equipo, tras ello se tiene un 31% de las personas que se mantienen en una opinión “Neutral” y el 19% demuestra estar “Totalmente de acuerdo” con el nivel de cooperación existente dentro de la inmobiliaria, en este caso, existen opiniones dispersas, sin embargo, al notar la ausencia de “Totalmente desacuerdo” indica que no hay resistencia activa al trabajo en equipo, no obstante, puede ser un indicio de falla en la comunicación de áreas o falta de claridad en objetivos comunes.

### 2.6.1.7. Estándares

La dimensión obtuvo 0,71 en el cálculo de Alfa de Cronbach. Estándares refiere al estilo que la organización tiene para definir, comunicar y aplicar las expectativas esperadas en el desempeño laboral y la calidad con la que cada colaborador debe cumplir con sus obligaciones. Considerando que, los estándares bien definidos promueven la eficiencia, fomentan la equidad y mitiga las ambigüedades que pueden existir dentro de las empresas (Olaz, 2025).

#### Gráfico 7

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Estándares.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.  
*Fuente.* Elaboración propia.

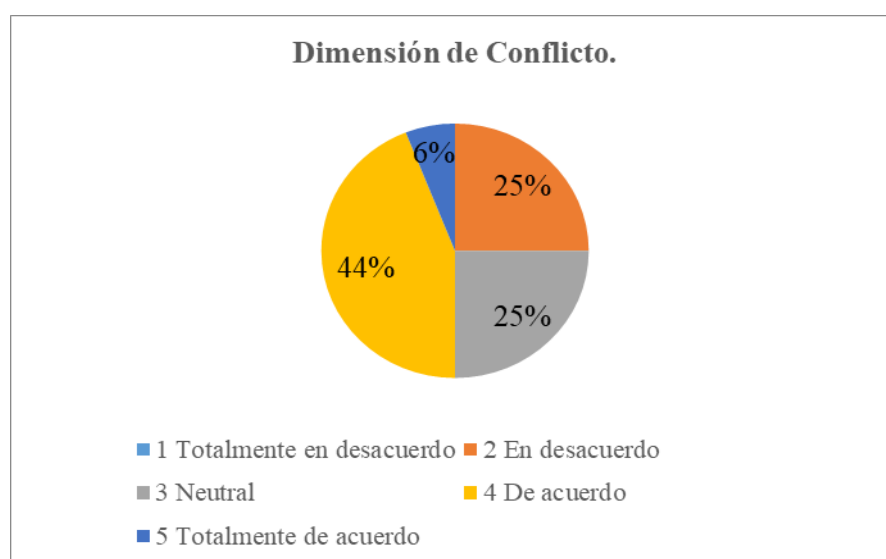
El 69% de los encuestados indican estar “De acuerdo”, es decir, la mayoría percibe estándares claros y retroalimentación constante, 25% “Neutral y el 6% “En desacuerdo”, esto puede representar un indicio que la empresa no ha logrado consolidar totalmente una cultura de excelencia, pudiendo atribuirlo a los cambios que surgen dentro de la organización con respecto a los estándares. Para lo cual, se requiere involucrar a todo el personal en la consecución de los estándares en la empresa para todos los casos, y capacitar continuamente al equipo, asegurando que cada colaborador comprenda la importancia de sus aportes.

#### 2.6.1.8. Conflicto

El Alfa de Cronbach para este punto obtuvo un valor de 0,79. El conflicto en las empresas alude a la forma en que los desacuerdos y diferencias se gestionan, es decir, si estos se abordan constructivamente o permite la generación de ambientes tóxicos para el colaborador. Oña (2022), explica que, los desacuerdos dentro de la organización deben abordarse con comunicación asertiva y liderazgo imparcial para convertirlas en oportunidades para innovar y fortalecer la cohesión dentro de la empresa.

#### Gráfico 8

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Conflicto.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

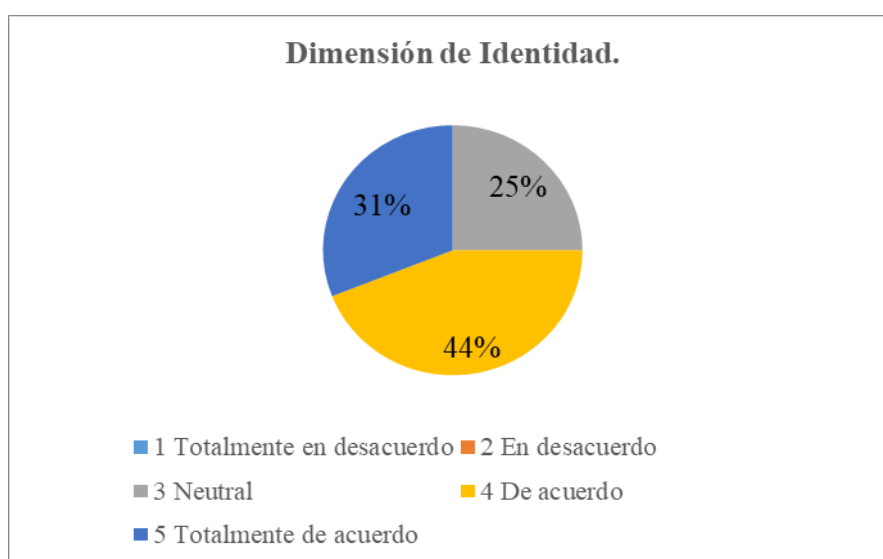
En este punto, el 44% indica la respuesta “De acuerdo”, 25% en la opción “Neutral”, el 25% correspondiente a “En desacuerdo” y finalmente el 6% con la respuesta “Totalmente de acuerdo”. Tras el análisis de los resultados, en la inmobiliaria existen percepciones distintas entre los colaboradores, aunque la distribución mayoritaria se sitúa sobre la calificación neutral entre 4 y 5, no obstante, la calificación 2 y 3 sugieren una fragmentación en la resolución de conflictos pudiendo atribuirse a la naturaleza del conflicto generado, para lo que se requiere la estandarización de este proceso dependiendo su naturaleza y magnitud.

### 2.6.1.9. Identidad

Esta dimensión obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,70 (aceptable). La identidad dentro de las organizaciones alude al grado de pertenencia de los colaboradores, considerando sus valores, misión y cultura como propios, su análisis permite entender la conexión emocional y cognitiva entre el colaborador y la organización. Puede actuar como un impulsador en el compromiso, así reduciendo la rotación y potenciando el desempeño al alinear intereses personales con organizacionales (Oliveira & Oliveira, 2024).

#### Gráfico 9

*Distribución porcentual de respuestas en la escala de Likert sobre la dimensión de Identidad.*



*Nota.* Porcentajes basados en el total de los encuestados.

*Fuente.* Elaboración propia.

Se obtuvo un 44% de respuestas que están “De acuerdo”, 31% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 25% se mantiene en “Neutral”. Los resultados ponen de manifiesto una identidad organizacional que está en construcción sugiriendo que se ha configurado una base ética sólida, sin embargo, la neutralidad en una parte del equipo revela que la percepción no es la misma para todos los miembros, identificando la oportunidad de establecer políticas que permitan dar vida a los valores y principios mediante acciones de los líderes, que sirvan de ejemplo para todos los miembros de la organización y así mitigar el concepto abstracto de identidad organizacional.

**Tabla 3**

*Medidas de tendencia central.*

<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>1 ESTRUCTURA</b>	3,54	3,67	4	0,69
<b>2 RESPONSABILIDAD</b>	3,83	4,00	4	0,87
<b>3 RECOMPENSA</b>	3,40	3,67	4	1,25
<b>4 DESAFÍO</b>	3,42	3,50	3	0,91
<b>5 RELACIONES</b>	3,65	3,67	4	0,65
<b>6 COOPERACIÓN</b>	3,81	4,00	4	0,77
<b>7 ESTÁNDARES</b>	3,48	3,67	4	0,61
<b>8 CONFLICTO</b>	3,29	3,50	4	0,77
<b>9 IDENTIDAD</b>	3,98	4,00	4	0,69

*Nota.* Escala de Likert 1 al 5.

*Fuente.* Elaboración propia.

En el presente estudio se evidenciaron percepciones distintas en las dimensiones analizadas. En primer lugar, la dimensión de Identidad presentó la media más elevada de 3,98, respaldada por una moda de 4 con una baja dispersión en los resultados con 0,69 para la desviación estándar, es decir, gran parte de los miembros presentan conexión emocional con la

organización. De la misma forma, con la mediana se corrobora la existencia de un consolidado clima de compromiso afectivo dentro de la inmobiliaria.

Consecutivamente, la Responsabilidad obtuvo una media de 3,83 y moda de 4, con una desviación estándar de 0,87, indicando con estos resultados que, ciertas actividades no son significativamente claras, lo que sugiere fortalecer al equipo con capacitaciones para el logro de una percepción de empoderamiento y esto debe estar dentro de los alcances a los que su cargo se limita.

Asimismo, la dimensión de Cooperación mostró una media de 3,81 y una moda de 4, destacando de esta forma una cultura de colaboración con los miembros de la inmobiliaria, con una desviación de 0,77 considerándolo como aceptable. No obstante, no se descarta la necesidad de implementar estrategias para integrar equipos.

De la misma forma, las Relaciones dentro de la empresa muestran una media 3,65, moda de 4 y desviación estándar de 0,65 presentando un clima interpersonal positivo en donde se observa la valoración de la confianza entre los miembros del equipo, sin embargo, se destaca la importancia de dar el enfoque requerido para prevenir aquellos conflictos que no han sido abordados y pueden tender a generar fricciones en la dimensión de relaciones.

Adicionalmente, la dimensión de Estructura, con una media de 3,54 y una moda de 4, con una desviación estándar de 0,69 permitieron constatar una claridad moderada en los procesos, pero no se limita a reforzar los procesos estandarizados aplicados a los colaboradores para optimizar la eficiencia operativa de la organización.

Con una media de 3,48 y moda de 4, la dimensión de Estándares muestra que las expectativas de desempeño son comprendidas por los miembros de la organización con una desviación estándar de 0,61, no obstante, la mediana de 3,67 revela que ciertos colaboradores

tienden a percibir metas poco realistas para las actividades que realizan, así sugiriendo mejorar la comunicación de objetivos para buscar un equilibrio entre la exigencia y factibilidad.

La dimensión de Desafío tiene una media de 3,42 y una desviación estándar de 0,91, considerando a este constructo como el segundo que presenta una alta dispersión entre los resultados, además, con una moda de 3 puntos indica que, varios funcionarios perciben oportunidades limitadas para su crecimiento dentro de la inmobiliaria.

La Recompensa con la dispersión más alta de 1,25 y una media de 3,40, denota inequidad dentro de los incentivos recibidos dentro de su trabajo, sin embargo, la moda de 4 muestra distintas percepciones dentro del equipo, puesto que, mientras algunos se sienten reconocidos, otros no muestran conformidad.

La dimensión de Conflicto mostró la media más baja de 3,29 y una dispersión normal o moderada de 0,77, reflejando percepciones divididas en la gestión de la inmobiliaria frente a la solución de los desacuerdos generados, evidenciando la necesidad de diseñar protocolos más claros para evitar o resolver desacuerdos dentro de la organización.

En general, la mayoría de las dimensiones presentan medias y medianas superiores a 3, lo que sugiere una percepción positiva del clima organizacional por parte de los colaboradores. Asimismo, la moda de 4 en varias dimensiones del modelo de Litwin y Stringer también indica una alta frecuencia de respuestas favorables.

Las dimensiones de Identidad 3,98, Responsabilidad 3,83 y Cooperación 3,81 sobresalen con las medias más altas, sugiriendo una percepción fuerte relacionado al sentido de pertenencia de los miembros con la inmobiliaria, es decir, los colaboradores perciben responsabilidad de su trabajo, experimentando un nivel moderado de colaboración entre compañeros.

Finalmente, la Tabla 3 también revela las oportunidades de mejora a las dimensiones con las medias más bajas como el Conflicto 3,29 y Desafío 3,42, seguidas por la dimensión de Recompensa 3,40 y Estándares 3,48, siendo que, estas áreas podrían indicar aspectos del clima organizacional con requerimiento de atención y mejora.

**Tabla 1**

*Correlación de Spearman*

**Tabla de Correlaciones de Spearman**

		Dimensiones Clima Laboral								
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
		Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estandares	Conflicto	Identidad
<b>Rho</b>	<b>(1) Estructura</b>	1.000	0.2032	0.0522	0.1532	0.5488	0.2479	0.3997	0.4771*	0.4946*
	p-valor		(0.4503)	(0.8479)	(0.5711)	(0.0277)	(0.3546)	(0.1251)	(0.0616)	(0.0514)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	<b>(2) Responsabilidad</b>	0.2032	1.000	0.5557**	0.4625*	0.6338	-0.3794	0.1882	0.2540	0.2998
	p-valor	(0.4503)		(0.0254)	(0.0713)	(0.0084)	(0.1472)	(0.4853)	(0.3425)	(0.2593)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	<b>(3) Recompensa</b>	0.0522	0.5557**	1.000	0.5552**	0.6864	0.1005	0.2571	0.4269*	0.1630
	p-valor	(0.8479)	(0.0254)		(0.0256)	(0.0033)	(0.7112)	(0.3365)	(0.0991)	(0.5463)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	<b>(4) Desafío</b>	0.1532	0.4625*	0.5552**	1.000	0.5083	-0.0838	0.3016	0.4123	0.1271
	p-valor	(0.5711)	(0.0713)	(0.0256)		(0.0444)	(0.7577)	(0.2562)	(0.1126)	(0.6390)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	<b>(5) Relaciones</b>	0.5488	0.6338	0.6864	0.5083	1.000	0.2788	0.4446*	0.7352***	0.4962*
	p-valor	(0.0277)	(0.0084)	(0.0033)	(0.0444)		(0.2958)	(0.0845)	(0.0012)	(0.0506)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	<b>(6) Cooperación</b>	0.2479	-0.3794	0.1005	-0.0838	0.2788	1.000	0.4911	0.5712**	0.0207
	p-valor	(0.3546)	(0.1472)	(0.7112)	(0.7577)	(0.2958)		(0.0534)*	(0.0208)	(0.9394)
	Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16
<b>(7) Estandares</b>	0.3997	0.1882	0.2571	0.3016	0.4446*	0.4911*	1.000	0.5530**	0.2300	
p-valor	(0.1251)	(0.4853)	(0.3365)	(0.2562)	(0.0845)	(0.0534)		(0.0263)	(0.3915)	
Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
<b>(8) Conflicto</b>	0.4771*	0.2540	0.4269*	0.4123	0.7352***	0.5712**	0.5530**	1.000	0.4323*	
p-valor	(0.0616)	(0.3425)	(0.0991)	(0.1126)	(0.0012)	(0.0208)	(0.0263)		(0.0945)	
Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
<b>(9) Identidad</b>	0.4946*	0.2998	0.1630	0.1271	0.4962*	0.0207	0.2300	0.4323*	1.000	
p-valor	(0.0514)	(0.2593)	(0.5463)	(0.6390)	(0.0506)	(0.9394)	(0.3915)	(0.0945)		
Observaciones	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

p-valor en paréntesis

\* p < 0.10, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos aplicando la herramienta de análisis de Spearman, mostraron un alto grado de relación de las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer entre sí mismas dentro de una inmobiliaria en Ambato. Para la interpretación correspondiente se tiene lo expuesto por Ramírez et al. (2022), en donde Correlación Nula corresponde a (0), Muy baja ( $\pm 0,01$  a  $\pm 0,10$ ), Débil ( $\pm 0,11$  a  $\pm 0,50$ ), Media ( $\pm 0,51$  a  $\pm 0,75$ ), Considerable ( $\pm 0,76$  a  $\pm 0,90$ ), Muy fuerte ( $\pm 0,91$  a  $\pm 0,99$ ) y Perfecta (1,00).

Para este análisis únicamente se tomaron los resultados en el rango que representa una correlación media y considerable con alto nivel de significancia. Mencionando en primera instancia la correlación entre Relaciones y Conflicto con un  $\rho$  de 0,7352 y un p valor de 0.0012, indicando que la calidad de las relaciones interpersonales influye directamente en la gestión de conflictos.

Asimismo, la dimensión de Recompensa mostro una correlación medianamente significativa con Responsabilidad con un  $\rho$  de 0,5557 y un p valor de 0,0254. Además, se relacionó con Desafío mostrando un  $\rho$  de 0,5552 y p valor de 0,0256, sugiriendo de esta manera que los sistemas retributivos están vinculados a la claridad de funciones y los desafíos laborales. Finalmente, la dimensión de Conflicto evidenció un  $\rho$  de 0,5712 y p valor de 0,0208 con Cooperación, y con Estándares con un  $\rho$  de 0,5330 y p valor de 0,0263, lo que subraya que su manejo efectivo depende de los estándares claros y el trabajo colaborativo.

De manera general, se puede decir que, ninguna correlación logró alcanzar el rango considerable, es decir, un  $\rho$  mayor a 0,75, los vínculos medianamente significativos también evidencian que la correcta gestión de estas dimensiones es fundamental para la sostenibilidad organizacional.

## 2.6.2. Aplicación de instrumentos: Entrevistas

Como complemento al instrumento mencionado, se realizaron entrevistas personales, buscando respuestas a 9 preguntas relacionadas al objeto de estudio, que permitieron obtener una comprensión detallada sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los miembros de la organización.

**Tabla 5**

*Resultados de las entrevistas a los miembros de la empresa.*

<b>¿En los últimos tres meses, has enfrentado situaciones donde la falta de claridad en tus responsabilidades generó confusiones o retrasos en tu trabajo? ¿Cómo se resolvieron?</b>	
1	Es muy poco, pero en si al hacer algún cambio dentro del proceso lo cual se ha venido haciendo recientemente, se genera un pequeño desconocimiento al cambiar o aumentar algún proceso extra, y en si siempre se resuelve teniendo una mejor comunicación.
2	Si, cuando no estaban claro los procesos para captaciones el cual retrasó el trabajo de ventas, se resolvió mediante el establecimiento de procesos.
3	Si, al encontrarnos en procesos de crecimiento, algunas de las actividades no corresponden al perfil del cargo, sin embargo, conscientes de los objetivos que debemos alcanzar las actividades nos enfocamos en la solución de problemas urgentes y necesarios de la inmobiliaria.
<b>¿En qué situaciones ha tenido que tomar decisiones sin supervisión directa y cómo impactó esto en su trabajo? ¿Cómo te hizo sentir?</b>	
1	Si se han tomado decisiones por cuenta propia más que nada al cerrar un negocio ya que se tiene como política direccionar al cliente al jefe comercial; como caso específico, fue satisfactorio para ambas partes ya que se cumplió un objetivo
2	En cierres de venta, impactó de manera positiva ya que se pudo cerrar el negocio dejando una buena rentabilidad.
3	En situaciones relevantes al cargo y al nivel de Jerarquía determinado por Ley (UAFE). Se siente la importancia de uno dando solución de problemas inmediatos que requieren decisiones claras.
<b>¿Podrías describir un momento específico en el que recibiste reconocimiento por tu trabajo en la inmobiliaria? ¿Cómo te hizo sentir y qué impacto tuvo en tu motivación?</b>	
1	Si se ha logrado obtener reconocimiento al lograr cumplir los objetivos planteados por la inmobiliaria, y de cierta manera ayudo a mantenerme motivado y con ganas de volver a hacerlo.
2	Si, en el mes de octubre del 2024 me hicieron un reconocimiento como Asesora Máster, me hizo sentir orgullosa de todo el esfuerzo realizando y motivándome a seguir adelante con mejores resultados.
3	A pesar del corto tiempo de pertenecer a la Inmobiliaria, el recibir el reconocimiento de confianza de parte de la Gerencia ante el equipo de trabajo me

---

motiva a seguir adelante.

---

**En los últimos seis meses, ¿has tenido oportunidades de asumir proyectos o tareas en la inmobiliaria que ampliarán tus habilidades? ¿Cómo impactaron en tu crecimiento?**

---

- 1 La verdad que no, ya que existen departamentos específicos para la elaboración de dichos proyectos, lo cual no es muy habitual poder tener esa oportunidad.
  - 2 Si, me he encargado de algunos créditos y me han ayudado a ampliar mi conocimiento en el sector específicamente financiero, que no es mi área, pero he tratado de hacer lo mejor.
  - 3 La Gerencia me ha brindado la apertura a las demás áreas complementarias para realizar actividades relacionadas a la captación y ventas de inmuebles, las cuales me han sido reconocidas y remuneradas dándome la oportunidad de comisionar.
- 

**¿Cómo describirías la calidad de las relaciones interpersonales en tu equipo y cómo impactan en el ambiente de trabajo?**

---

- 1 Es muy buena tanto personal como profesionalmente, ya que gracias a esto se logra mantener un buen ambiente laboral dentro y fuera de la empresa.
  - 2 En general positivas y colaborativas. Existe una buena comunicación, respeto mutuo y disposición para ayudar. Esto impacta directamente en la eficiencia con la que gestionamos los procesos.
  - 3 Existen divergencias por la falta de claridad de las responsabilidades asumidas por la asignación de cargos, y creo firmemente que debe existir mayor soporte y compromiso de los miembros del equipo
- 

**Describe un caso reciente en el que colaboraste con personal de otro departamento distinto al tuyo. ¿Qué facilitó u obstaculizó esa cooperación?**

---

- 1 Debido al giro de negocio se ha tenido que trabajar de tal manera, una reciente ha sido con el departamento jurídico para acelerar el proceso de escrituras y es la comunicación el principal factor que facilita la cooperación en general.
  - 2 Recientemente trabajé con el departamento de marketing, para analizar las propiedades y me ayudó a filtrar las mejores propiedades para mejorar mis resultados y lo primordial fue la paciencia que tuvo la jefatura para explicarme los análisis a profundidad y en un lenguaje que logré entender.
  - 3 Se colaboró con el departamento Jurídico para la solución de problemas en notarias por la afinidad y amistad con el Notario, que permitió presentar documentos requeridos en el GADMA. Ambos trabajamos hombro a hombro y el resultado se logró.
- 

**Si tuvieras que explicarle los estándares de calidad de la inmobiliaria a un nuevo empleado, ¿qué dirías? ¿Hay algún estándar que consideres que no se pueda cumplir?**

---

- 1 Que se tiene que resaltar principalmente la honestidad y transparencia para generar una buena experiencia al usuario, tal vez llegue a ser complicado, pero no imposible.
  - 2 Le explicaría que los estándares de calidad en nuestra inmobiliaria son altos y se enfocan en la atención personalizada al cliente, cumplimiento de plazos, claridad en la documentación legal y transparencia financiera.
  - 3 Le explicaría que la empresa tiene estándares planteados pero que se dificulta por la falta de personal en el área jurídica, esto en cuestión tiempo de la ejecución de los procesos y en el área comercial el seguimiento exhaustivo de los clientes.
- 

**En los últimos tres meses, ¿has presenciado un conflicto en tu área que no se resolvió de manera efectiva? ¿Qué faltó para su solución?**

---

- 1 Se ha tratado de resolver todo, pero si se ha demorado, pero se ha logrado sacar
-

- 
- adelante, tal vez lo que más se destacaría, es indagar más información para una gestión de un crédito con ayuda de herramientas.
- 
- 2 Sí, hubo un conflicto entre compañeros del área comercial. No se resolvió adecuadamente porque faltó una reunión conjunta para aclarar hechos con argumentos y evidencias.
- 
- 3 Sí, cuando a pesar de las reiteradas ocasiones que se solicita a los asesores inmobiliarios que previo a disponer pagos, depósitos o transferencias, estas sean comunicadas al área financiera para que se coordine de forma efectiva los valores, pero dirigen a los clientes a que realicen pagos en cuentas que no corresponden y ocasionan problemas al área financiera y se incumplen procesos.
- 
- ¿Qué elementos de la cultura organizacional te hacen sentir identificado con la empresa y cómo influye esto en tu compromiso laboral?**
- 
- 1 Destacaría los valores como la empatía desde el líder de la empresa para sus colaboradores, lo cual influye mucho en el comportamiento de todos generando un mayor compromiso.
- 
- 2 Me identifico con la asesoría personal al cliente y el respeto. Estos valores me motivan a trabajar con responsabilidad y me generan un compromiso real con los objetivos de la empresa.
- 
- 3 El fomento del concepto de familia, el sentimiento de compromiso y pertenencia, que hace que nos apoyemos unos a otros más allá de lo que nuestras responsabilidades digan.
- 

*Nota.* Respuestas textuales de entrevistas semiestructuradas (n = 3 participantes).

*Fuente.* Elaboración propia.

La ejecución de las entrevistas proporcionó el contexto necesario para la interpretación y validación de los resultados obtenidos por el instrumento cuantitativo. Así, se constató que la dimensión de Identidad que registró la media más elevada está ligada a la cultura organizacional de la inmobiliaria, misma que ha sido construida alrededor de valores familiares, lo que genera un sólido sentido de pertenencia y un compromiso afectivo con la institución, por lo que los colaboradores actúan motivados por este vínculo más que por procedimientos de esta, explicando a su vez los puntajes de Responsabilidad y Cooperación obtenidos en las encuestas.

En el mismo sentido, el estudio identificó que esta fortaleza en el constructo de Identidad ha logrado compensar deficiencias estructurales, puesto que, la dimensión de Estructura presentó una media de 3,54, bajo el contexto de los reportes por falta de definición en procesos y asignación de actividades que no corresponden al perfil de cada colaborador, considerando que esta puede ser la causa de los resultados deficientes

obtenidos en ciertas dimensiones como Conflicto y Recompensa.

De igual forma, la dimensión de Desafío fue percibida como limitada, ya que los entrevistados describen que, las oportunidades de crecimiento y el desarrollo de habilidades se surgido de forma informal y repentina, no como parte de un plan de estructurado. Por lo que, la organización funciona sobre la base de un fuerte compromiso de su capital humano, sin embargo, no representa una opción sostenible a largo plazo.

## **2.7. Técnicas de análisis utilizadas**

**Análisis estadístico:** Para analizar los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas estructuradas, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas e inferencial. Para la primera, se calculó la media, mediana y moda, además, una medida de dispersión como la desviación estándar.

También se ejecutó el análisis de correlación de Spearman para examinar la relación entre las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer de clima organizacional (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Para el análisis se utilizó *Stata* para procesar los datos cuantitativos, permitiendo generar tablas de los resultados obtenidos.

## **2.8. Consideraciones éticas**

En el marco de esta investigación, se siguieron estrictos lineamientos éticos para garantizar la protección de los derechos de los participantes. Los principales aspectos éticos considerados fueron:

**Consentimiento informado:** Los colaboradores de la empresa fueron previamente informados de los objetivos a abordarse en la presente investigación, procedimientos y la finalidad del uso de los datos recolectados. Además, se solicitó el consentimiento explícito, tanto para las encuestas como para las entrevistas, garantizando el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

**Privacidad y confidencialidad:** Se garantizó la confidencialidad de los datos personales de los empleados participantes en el estudio. Tanto las encuestas como las entrevistas se realizaron anónimamente, y los datos recopilados se almacenaron en una base de datos segura y protegida.

**Uso de datos:** Los datos recolectados se utilizaron únicamente para los fines educativos, por lo que, no se comparten detalles de la empresa ni se usarán para otros propósitos fuera del estudio planteado.

## **2.9. Limitaciones**

**Accesibilidad a los empleados:** Debido a la naturaleza de la empresa, ciertos empleados no tuvieron el fácil acceso a medios digitales para completar las encuestas, lo que limitó la recolección de datos en formato digital. Sin embargo, se ofrecieron encuestas impresas para lograr la correcta recolección de datos.

**Sesgo en las respuestas:** Existió la posibilidad de que algunos empleados respondan de manera sesgada en las encuestas o entrevistas debido a la sensibilidad del tema del clima organizacional. Para mitigar este riesgo, se garantizó el anonimato y se reforzó la idea de que no existirán repercusiones negativas para los participantes.

**Limitaciones temporales:** El tiempo disponible para realizar las entrevistas y el análisis cuantitativo fue limitado, lo que pudo afectar la profundidad de los datos recolectados.

## **2.10. Validación y fiabilidad**

Para asegurar la validez del instrumento y los resultados obtenidos con la aplicación del mismo, se realizó una prueba piloto con un grupo pequeño de empleados evaluado mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la

confiabilidad del instrumento, en este punto se obtuvo un resultado de 0,81, considerando a este como un valor superior a 0,7 indicando una alta fiabilidad del instrumento aplicado como Pérez & Álvarez (2021) lo explican, por ello, no se efectuaron modificaciones nuevas al formato original.

De la misma forma, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach para observar consistencia interna de los resultados de la encuesta basada en el Modelo de Litwin y Stringer de clima organizacional en una inmobiliaria en Ambato, dando como resultado general un valor de 0,92. Además, se evaluó la consistencia de cada dimensión como Estructura (0,78), Responsabilidad (0,72), Recompensa (0,95), Desafío (0,81), Relaciones (0,71), Cooperación (0,72), Estándares (0,71), Conflicto (0,79) e Identidad (0,70), demostrando una consistencia interna confiable dentro de cada constructo, superando el valor de 0,7 para cada uno respectivamente.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

#### ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INMOBILIARIA EN AMBATO.

##### 3.1. Diagnóstico

El diagnóstico evidencia distintos resultados para cada dimensión del Modelo de Litwin y Stringer juntamente con la Teoría de Herzberg, como se muestra a continuación:

**Tabla 6**

*Resumen de porcentajes obtenidos en cada dimensión de la encuesta aplicada.*

Dimensión	Porcentajes (%)				
	1	2	3	4	5
Estructura	0	6	31	63	0
Responsabilidad	0	12	19	50	19
Recompensa	12	12	19	38	19
Desafío	6	6	38	44	6
Relaciones	0	6	31	50	13
Cooperación	0	0	31	50	19
Estándares	0	6	25	69	0
Conflicto	0	25	25	44	6
Identidad	0	0	25	44	31

*Nota.* Totalidad del 100%  
*Fuente.* Elaboración propia.

En la Tabla 6 se evidencia una tendencia positiva dentro de los resultados obtenidos, en cada dimensión gran parte de los encuestados dieron una puntuación aprobatoria (4 puntos), especialmente a Estándares (69%) y Estructura (63%), sin embargo, también emergen dos alertas como la dimensión de Conflicto, siendo el que muestra el mayor porcentaje en niveles bajos con 25% en la puntuación 2 y Recompensa con mayor dispersión negativa entre puntuaciones de 1 y 2 puntos.

**Tabla 7***Priorización de las dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer.*

<b>Prioridad</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Correlación <math>\rho \geq 0,51^{**}</math></b>	<b>Análisis de entrevistas</b>	<b>Tipo de acción requerida</b>
1	Conflicto	3,29	-	No existe un proceso de mediación bien definido para la resolución de problemas, que puede generar un crecimiento en los desacuerdos.	Mejora
2	Recompensa	3,40	Desafío	Premios formales y muestra de confianza de la gerencia pueden motivar de forma similar a los colaboradores, sin embargo, se evidencia la necesidad de constancia para generar un efecto duradero en el compromiso.	Mejora
3	Desafío	3,42	-	Los colaboradores encuentran aprendizaje y beneficios al asumir tareas de otras áreas, sin embargo, se requiere un plan de desarrollo.	Mejora
4	Estándares	3,48	Conflicto	La empresa establece excelencia, no obstante, en la práctica se pone énfasis en resolver urgencias, dejando de lado los estándares o control de calidad del trabajo entregado.	Mejora
5	Estructura	3,54	-	La adaptabilidad a cambios constantes evidencia problemas de organización, siendo que, el personal asume tareas extras como algo normal.	Refuerzo
6	Relaciones	3,65	Conflicto	Existe amabilidad entre los compañeros dentro de la inmobiliaria, mismo que ha permitido lidiar los conflictos que surgen en las actividades diarias realizadas.	Refuerzo
7	Cooperación	3,81	Conflicto	El buen trabajo dentro de la organización se genera por la colaboración, ya que, no existen a protocolos firmes sobre ello.	Refuerzo

<b>8</b>	Responsabilidad	3,83	Recompensa	Brindar autonomía a los empleados mejora la eficiencia y su orgullo de pertenecer, sin embargo, se evidencia la necesidad de establecer el límite de la autonomía.	Refuerzo
<b>9</b>	Identidad	3,98	-	El ambiente familiar mantiene al equipo unido pese a fallos internos, pero a largo plazo puede cansar a la gente porque toleran problemas en vez de solucionarlos.	Refuerzo

*Fuente.* Elaboración propia.

La Tabla 7 que muestra el diagnóstico general de la organización, revela un desempeño moderado en todas las dimensiones de Litwin y Stringer evaluadas, sin embargo, no alcanzan niveles totalmente óptimos y requieren mejoras urgentes, especialmente aquellas dimensiones que tienen una correlación media con otras dimensiones del clima organizacional.

Además, se observaron fortalezas importantes como el sentido de identidad de la organización, que pueden equilibrar las debilidades en las dimensiones más críticas. De la misma forma, se puede decir que la organización se desenvuelve con el esfuerzo y resiliencia del personal, no obstante, no representa una opción sustentable y de desarrollo a largo plazo de la empresa.

### **3.2. Objetivos de la propuesta**

#### **General**

Elaborar un plan de mejora para el desarrollo adecuado del clima organizacional de una inmobiliaria en Ambato, basado en el diagnóstico actual de la empresa.

#### **Específicos**

Generar propuestas de acciones de mejoras detalladas para cada dimensión del modelo de Litwin y Stringer, priorizando aquellas que requieran atención inmediata.

Implementar canales de recepción y gestión de aportes colaborativos para la mejora sostenible del clima organizacional.

Fomentar prácticas cotidianas que refuercen la cultura organizacional que permitan la sostenibilidad de los cambios implementados.

### 3.3. Desarrollo de la propuesta

**Tabla 8**

*Plan de mejora organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>KPIs</b>	<b>Instrumento de medición</b>	<b>Costo estimado de implementación</b>
<b>Conflicto</b>	Implementar proceso de mediación para resolución de conflictos	Crear espacios de diálogo estructurados	01/09/2025 al 31/10/2025	Líderes mediadores	Porcentaje de conflictos resueltos en $\leq 72h$ .	Formulario de registro de casos y tiempos de resolución	\$45
<b>Recompensa</b>	Establecer sistema de reconocimiento constante al desempeño	Fomentar cultura de valoración	03/11/2025 al 30/12/2025	Coordinadora Administrativa	Porcentaje de personal destacado reconocido en mural y diploma.	Lista de reconocidos, fotos del mural y diplomas.	\$120
<b>Desafío</b>	Diseñar plan de desarrollo profesional para desafíos integrales	Promover aprendizaje integral	05/01/2026 al 31/03/2026	Jefatura de venta	Porcentaje de personal acreditado aprendizaje de otra área.	Registros de participación y reportes de intercambio de habilidades.	\$35

<b>Estándares</b>	Implementar controles de calidad para cumplimiento de estándares	Garantizar calidad en tareas críticas	01/04/2026 al 29/05/2026	Procesos y UAFE	Porcentaje de tareas críticas que cumplen estándar	de	Checklist personalizado, revisado por pares al final de la semana.	\$25
<b>Estructura</b>	Optimizar estructura organizacional para distribución de tareas	Clarificar funciones y responsabilidades	01/06/2026 al 31/07/2025	Procesos y UAFE	Porcentaje de tareas fuera de perfil.	de	Encuesta de carga laboral antes y después más una revisión del checklist semanal.	\$160
<b>Relaciones</b>	Fomentar espacios de integración para relaciones interpersonales	Fortalecer vínculos interpersonales	03/08/2026 al 30/10/2026	Coordinadora Administrativa	Porcentaje de participación actividades mensuales	de	Lista de asistencia y encuestas de satisfacción.	\$180
<b>Cooperación</b>	Formalizar protocolos de cooperación interdepartamental	Sistematizar colaboración entre áreas complementarias	03/11/2026 al 30/12/2025	Líderes de áreas	Porcentaje de acuerdos colaboración registrados formalmente.	de	Revisión del tablero visual de solicitudes y protocolos de ayuda	\$65
<b>Responsabilidad</b>	Definir marco de autonomía responsable en toma de decisiones	Empoderar con límites claros	05/01/2027 al	Líderes de cada área	Porcentaje de puestos con límites de autonomía documentados y	de	Documentos firmados y auditoría de cumplimiento.	\$25

			26/02/2027		validación mensual.				
<b>Identidad</b>	Desarrollar cultura de solución proactiva de problemas	Incentivar propuestas de mejora	01/03/2027 al 30/04/2027	Coordinadora Administrativa	Porcentaje personal que participa dejando propuestas de mejora.	de	Revisión semanal del buzón físico y bitácora.		\$40

*Fuente.* Elaboración propia.

### 3.3.1. Actividades propuestas

Las acciones que a continuación se detallan, están basadas en el diagnóstico de las dimensiones que requieren mayor atención dentro de la inmobiliaria, sin embargo, también se incluyen aquellas dimensiones del Modelo de Litwin y Stringer que presentan una correlación media significativa entre sí, siendo que, aunque estas no sean constructos de baja gestión actualmente, son relevantes a largo plazo.

**Tabla 9**

*Actividades operativas para la gestión de Conflicto.*

<b>Dimensión</b>	Conflicto
<b>Actividad</b>	Implementar un proceso de mediación para resolución de conflictos
<b>Objetivo</b>	Resolver el 80% de conflictos internos en menos de 72 horas
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar 2 líderes (1 comercial y 1 administrativa) como mediadores para capacitarse observando videos de mediación básica y practicar los conocimientos adquiridos en casos reales pasados (role playing).</li><li>• Crear formulario de reporte constituida de preguntas clave (¿Qué sucedió?, ¿Quiénes están involucrados? ¿Ya lo hablaron?). Además, añadir el nivel de urgencia de la solución del conflicto (alta, media y baja).</li><li>• Aplicar un protocolo de reuniones, es decir, programar una reunión según su nivel de urgencia de 25 min. En donde se divide el tiempo para exponer versiones, buscar puntos en común, proponer soluciones y acordar acciones concretas.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: 2 líderes voluntarios y todos los colaboradores</li><li>• Técnicos: Computadora</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Videos capacitación (\$20)</li><li>• Formularios impresos (\$15)</li><li>• Material reuniones (\$10)</li></ul>

*Fuente. Elaboración propia.*

**Tabla 10**

*Actividades operativas para la gestión de Recompensa.*

<b>Dimensión</b>	Recompensa
<b>Actividad</b>	Establecer sistema de reconocimiento constante al desempeño
<b>Objetivo</b>	Reconocer públicamente al 100% del personal destacado trimestralmente
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar programa de “Estrellas del trimestre”, en donde se seleccionarán colaboradores (1 comercial y 1 administrativo) mediante votación anónima del equipo basada en criterios claros como proactividad, apoyo a colegas y más.</li><li>• Realizar una reunión mensual en horario laboral con para la entrega de diploma impreso a los ganadores, fotografía grupal con los reconocidos y colocarlo en un mural ubicado en zona común.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Coordinadora Administrativa y equipo.</li><li>• Materiales: Diplomas, pizarra de corcho</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diplomas impresos (\$40)</li><li>• Pizarra corcho (\$30)</li><li>• Fotografías (\$20)</li><li>• Decoración mural (\$30)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Actividades operativas para la gestión de Desafío.*

<b>Dimensión</b>	Desafío
<b>Actividad</b>	Diseñar plan de desarrollo profesional para desafíos integrales
<b>Objetivo</b>	Lograr que el 60% del personal adquiriera al menos 1 habilidad de otra área en 6 meses
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar un programa llamado “Viernes de Intercambio”, en donde se da una sesión mensual de 30 min donde un empleado debe enseñar una habilidad práctica de su área a un compañero de otra área.</li><li>• Crear un cronograma de rotación obligatoria de colaboradores entre áreas, generando una lista de tareas simples intercambiables como uso de filtros de Excel, atención de llamadas telefónicas y demás.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Coordinador voluntario y todos los colaboradores</li><li>• Materiales: Pizarra y computadora</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales capacitación (\$35)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Actividades operativas para la gestión de Estándares.*

<b>Dimensión</b>	Estándares
<b>Actividad</b>	Implementar controles de calidad para cumplimiento de estándares
<b>Objetivo</b>	Asegurar que el 90% de las tareas críticas cumplan con los requisitos básicos.
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un checklist personalizado de 3 puntos esenciales o críticos para la correcta ejecución de las actividades de cada colaborador como actualizar el CRM, confirmar pagos de clientes y seguimiento de procesos por correo para un asesor comercial.</li><li>• Asignar un compañero rotativo encargado de verificar si se realizaron las actividades clave al finalizar el día de trabajo.</li><li>• Reuniones semanales cortas para ajustar oportunidades de mejora</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Participación de todo el equipo.</li><li>• Materiales: Pizarra y papeles.</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Checklists personalizados (\$15)</li><li>• Papelería reuniones (\$10)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 13***Actividades operativas para la gestión de Estructura.*

<b>Dimensión</b>	Estructura
<b>Actividad</b>	Optimizar estructura organizacional para distribución de tareas
<b>Objetivo</b>	Reducir en 40% las tareas fuera de rol en 2 meses
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un taller por departamentos para revisar perfiles de funciones y manuales existentes, identificando las 3 desviaciones más frecuentes por área con papelógrafo y post-its.</li> <li>• Implementar un checklist semanal de 5 minutos donde cada empleado responda si las tareas realizadas en el día estuvieron dentro de sus funciones o no abarcaban sus perfiles.</li> <li>• Designar un auditor temporal por área cada mes para revisar 3 tareas aleatorias de colegas usando el manual de procesos.</li> <li>• Establecer protocolo de sanciones graduales como primera vez un recordatorio verbal, segunda vez notificación escrita y tercera ocasión aplicar una evaluación de desempeño</li> <li>• Realizar sesiones mensuales para ajustar perfiles y manuales basados en los incumplimientos y el contexto de estos.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Todo el equipo y 1 organizador</li> <li>• Materiales: Tablero físico, checklist y computadora</li> </ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafos (\$20)</li> <li>• Post-its (\$20)</li> <li>• Tablero físico (\$40)</li> <li>• Documentos varios, formatos para levantamiento de perfiles de puestos (\$80)</li> </ul>

*Fuente. Elaboración propia.*

**Tabla 14**

*Actividades operativas para la gestión de Relaciones.*

<b>Dimensión</b>	Relaciones
<b>Actividad</b>	Fomentar espacios de integración para relaciones interpersonales
<b>Objetivo</b>	Realizar 3 actividades de integración en 3 meses con participación del 100% del equipo
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otorgar 15 min al día destinadas a pausas activas con dinámicas rápidas 2 veces a la semana, como compartir un logro personal, juego de preguntas divertidas y más.</li><li>• Realizar un evento corto mensual entre todos los colaboradores como almuerzos como grupo, en donde cada empleado trae un plato para compartir.</li><li>• Crear un rincón de agradecimientos, en donde cualquier miembro de la empresa puede pegar notas de reconocimiento.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Todo el equipo y rotar liderazgo de actividades</li><li>• Materiales: Pizarra y post-its</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Post-its colores (\$25)</li><li>• Pizarra actividades (\$30)</li><li>• Materiales para los almuerzos grupales (\$125)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 15**

*Actividades operativas para la gestión de Cooperación.*

<b>Dimensión</b>	Cooperación
<b>Actividad</b>	Formalizar protocolos de cooperación interdepartamental
<b>Objetivo</b>	Implementar protocolo básico de colaboración entre áreas en 1 mes.
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar acuerdos relámpagos, generando sesiones de 20 min por pareja de las áreas para definir que se necesita del otro, que pueden ofrecer y plazos máximos de respuesta para cada petición.</li><li>• Colocar un tablero visual de solicitudes dividida por áreas y niveles de urgencia.</li><li>• Protocolo de como pedir ayuda o apoyo de otras áreas como identificar área responsable, formular solicitud específica, registrar en el tablero y confirmar recepción del responsable.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Todo el equipo y un líder de organización.</li><li>• Materiales: Pizarra magnética, imanes de colores</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra magnética (\$35)</li><li>• Imanes (\$20)</li><li>• Documentos varios (\$10)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 16**

*Actividades operativas para la gestión de Responsabilidad.*

<b>Dimensión</b>	Responsabilidad
<b>Actividad</b>	Definir marco de autonomía responsable en toma de decisiones
<b>Objetivo</b>	Establecer límites claros de autonomía para el 100% de los puestos en 1 mes.
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar y documentar 3 decisiones clave que cada puesto puede tomar sin consultar a la línea directa de supervisión.</li><li>• Ejecutar una revisión colaborativa mensual para solventar dudas y ajustar los límites de decisiones de cada colaborador basado en ejemplos reales.</li></ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos: Equipo completo y el líder de cada área</li><li>• Materiales: Hojas</li></ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papelería variada (\$15)</li><li>• Impresiones manuales (\$10)</li></ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 17***Actividades operativas para la gestión de Identidad.*

<b>Dimensión</b>	Identidad
<b>Actividad</b>	Desarrollar cultura de solución proactiva de problemas
<b>Objetivo</b>	Lograr que el 70% del equipo proponga soluciones a problemas recurrentes.
<b>Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar caja física donde cualquier persona pueda dejar un problema identificado y una idea de solución más su debida revisión semanal en reunión de 15 min</li> <li>• Elegir 1 problema común e incentivar propuestas aplicando un protocolo como anotar problema en pizarra común, asignar voluntario para prueba rápida y registrar resultado en bitácora</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Rotación de 1 facilitador semana</li> <li>• Materiales: Buzón físico y pizarra.</li> </ul>
<b>Costos de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón físico (\$25)</li> <li>• Pizarra común (\$15)</li> </ul>

*Fuente.* Elaboración propia.

### 3.4. Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se utilizó el modelo CIPP, herramienta de evaluación integral que permite analizar la pertinencia y factibilidad de las propuestas de mejora previo a su implementación. Se evalúan 4 etapas, como Contexto (¿Responde a una necesidad real?), Insumos (¿Es viable con los recursos actuales?), Proceso (¿Cómo se implementará?) y Producto (¿Qué resultados se esperan?) (Gerayllo et al., 2025).

La escala aplicada es Likert del 1 al 5, siendo el primero muy bajo y 5 muy alto, facilitando su cuantificación. La validación se fundamenta en la opinión de tres evaluadores clave como un experto en Recursos Humanos, Gerente y Subgerente de la inmobiliaria, buscando perspectivas distintas estratégicas para garantizar una visión general y la posibilidad de aceptación de los planes de mejora.

**Tabla 18**

*Promedio de respuestas obtenidas en la evaluación de las 4 etapas del modelo CIPP.*

<b>Dimensión</b>	<b>Contexto</b>	<b>Insumos</b>	<b>Proceso</b>	<b>Producto</b>	<b>Promedio</b>
Conflicto	5,00	4,00	4,00	4,67	4,42
Recompensa	5,00	4,00	4,67	4,67	4,58
Desafío	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Estándares	5,00	4,00	4,67	4,67	4,58
Estructura	4,00	4,67	3,67	3,67	4,00
Responsabilidad	5,00	3,67	4,67	4,67	4,50
Relaciones	4,00	4,33	4,00	4,00	4,08
Cooperación	4,00	3,67	4,00	4,00	3,92
Identidad	4,00	3,33	4,00	3,67	3,75

*Nota.* Los valores representan promedios de las dimensiones Contexto, Insumos, Proceso y Producto, calculados a partir de las calificaciones de Gerencia, Subgerencia y RRHH en una escala Likert de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto).

*Fuente.* Elaboración propia.

$$Puntaje\ global = \frac{Sumatoria\ de\ puntajes\ totales\ de\ dimensiones}{Número\ de\ dimensiones}$$

$$Puntaje\ global = \frac{(4,42 + 4,58 + 4,00 + 4,58 + 4,00 + 4,50 + 4,08 + 3,92 + 3,75)}{9}$$

$$Puntaje\ global = 4,20$$

El puntaje global de 4,20 refleja una buena viabilidad general de las propuestas, indicando alta factibilidad de aplicación antes de su ejecución y el compromiso activo de la Gerencia. Esta estrategia no únicamente optimiza el uso de recursos, sino que, incrementa la probabilidad de éxito y sostenibilidad de las propuestas de mejora. De la misma forma, la hipótesis nula logra validarse al observar que, en primera instancia el diagnóstico identificó áreas críticas del clima organizacional de una inmobiliaria en Ambato y correlaciones clave de las mismas, lo permite el diseño de estrategias específicas derivadas de estos hallazgos. Además, su validación con actores clave confirmó su viabilidad y relevancia, rechazando así la hipótesis alternativa.

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **Conclusiones**

Como resultado de la evaluación realizada mediante la aplicación de encuestas, permitió obtener resultados confiables y validados mediante el coeficiente alfa de Cronbach, siendo este valor superior a 0,70. La mayoría de las dimensiones alcanzaron valores entre 3,40 y 3,98, evidenciando una percepción aceptable por los miembros de la organización. El diagnóstico evidenció que el clima organizacional de una inmobiliaria en Ambato se encuentra en un nivel moderado, puesto que, no alcanzan niveles óptimos, siendo que, la dimensión de Identidad (3,98) y Responsabilidad (3,83) presentaron los niveles más altos. No obstante, el Conflicto (3,29), Recompensa (3,40) y Desafío (3,42) reflejan cierta debilidad, constatando que la empresa cuenta con una base sólida, que le permite su actual desempeño, pero no es un modelo sostenible a largo plazo.

De acuerdo con los promedios y análisis correlacional, se identificó al Conflicto, Recompensa, Desafío y Estándares como las dimensiones prioritarias para la intervención, y por su impacto directo en: Estándares, Cooperación y Relaciones, siendo este análisis constatado por los resultados obtenidos del instrumento complementario utilizado.

El plan de mejora presentado incluye las estrategias específicas para cada dimensión con actividades operativas que no representen altos costos para la organización y puedan ser consideradas como estrategias viables de implementar. Además, la propuesta fue validada por la Gerencia, Subgerencia y personal experto en Recursos Humanos con calificaciones promedio superiores a 4,0 en una escala de 1 a 5, confirmando su aplicabilidad en una inmobiliaria en Ambato.

## **Recomendaciones**

Realizar el seguimiento mediante evaluaciones periódicas aplicando el modelo Litwin y Stringer, combinando encuestas y entrevistas, con la finalidad de verificar el progreso en la mejora del clima organizacional, ajustar las estrategias en función de los cambios organizacionales, para lo cual se recomienda utilizar instrumentos previamente validados y complementarlos con un focus group que permita profundizar en los aspectos de mayor relevancia.

Implementar de forma inmediata las acciones de mejora propuestas, especialmente en las dimensiones críticas encontradas, asignando responsables y cumpliendo con los plazos descritos para medir la efectividad de las intervenciones en tiempos cortos.

Aplicar el plan de mejora de forma gradual, asegurando el seguimiento mediante KPIs definidos por cada dimensión y socializando los resultados con todo el personal de la inmobiliaria para reforzar su transparencia y generar compromiso colectivo con la mejora del clima organizacional.

## REFERENCIAS

Ahmed, S. K. (2025). Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 5, Article 100171. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>

Aldaz Quinto, A. D., Alvarado Torres, W. Y., Castro Ramírez, N. A., & Fajardo Campaña, C. M. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382–1393. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1588](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588)

Álvarez-Esteban, R., & Vázquez-Burguete, J. L. (2024). Consideraciones sobre la naturaleza de la escala de Likert a través de diferentes estructuraciones de los datos. Una aplicación para identificar estilos de aprendizaje en un entorno universitario. *Revista Internacional de Sociología*, 82(3), e258. <https://doi.org/10.3989/ris.2024.82.3.1223-05>

Andrade, K. G., & Briones, D. Z. (2020). Clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación & Negocios*, 13(21), 15–22.

Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: Why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12, 357–369. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>.

Bazalar Paz, M. Á., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao [Organizational climate and job satisfaction of the workers of the National University of Callao]. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), 35–51.

Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Espacios*, 41(22), Art. 14. <http://www.revistaespacios.com/>

Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A., & Pérez, E. (2023). Organizational climate and its importance for organizational success: A literature review. In A. Mesquita, A. Abreu, J. V. Carvalho, & C. H. P. de Mello (Eds.), *Perspectives and trends in education and technology* (Vol. 320). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2\\_39](https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2_39)

Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 15, 90. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>

Cabanilla Guerra, M., Fariñon Gonzales, O., & Vaca, M. J. (2019). *Estudio sobre el servicio civil y la motivación de los empleados de carrera de entidades de la administración pública ecuatoriana*. Escuela Superior de Administración Pública y Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Calle Castillo, E. D. (2025). Diagnóstico de clima organizacional para la empresa “Inmeplast” y propuesta de plan de acción [Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay]. Cuenca, Ecuador.

Cedeño, M. (2021). *La influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las empresas del sector comercial de Guayaquil*. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2020). *Organizational climate and employee well-being: A moderated mediation model of workplace spirituality and emotional intelligence*. *Personnel Review*, 49(7), 1377-1396.

Coorisapra-Quintana, J. (2022). Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. *Desafíos. Revista científica de Ciencias sociales y humanidades*, 13(2), e375. <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.12.2.375>

Díaz López, E. E., Bañuelos Arcos, J. A., Poblano Oljnaga, E. R., Reyes Valenzuela, R., & Alanís Villaseñor, J. (2020). Clima organizacional bajo el modelo Litwin y Stringer, perspectiva psicosocial en CIES A.C. *Journal CIM*, 8(1).

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1a. ed.). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

Gerayllo, S., Vakili, M., Jouybari, L., Moghadam, Z., Jafari, A., & Heidari, A. (2025). *Using the CIPP model to elicit perceptions of health professions faculty and students about virtual learning*. *BMC Medical Education*, 25, 166. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06747-1>

Gibbs, G. R. (2020). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa* (A. Reyes, Trad.). Ediciones de la U. <https://archive.org/details/el-analisis-de-datos-cualitativos-en-investigacion-cualitativa/mode/1up>

Gonzales Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Cienest Latina Revista Científica Multidisciplinar*, \*5\*(1),

1197. <https://deformy10.splg1144.rem.vdcli.3133>

Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D. J., & Valencia Trujillo, A. (2019). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: Aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.

Herrera Domínguez, J. A. (2023). *Diagnóstico de clima laboral para un bar restaurante de la ciudad de Cuenca y una propuesta de plan de acción* (Trabajo de titulación de grado). Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Administración de Empresas.

Iglesias-Armenteros, A. L., Torres-Esperón, J. M., & Mora-Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa [Organizational climate studies: Integrative review]. *Medisur*, 18(6). <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>

Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2021). An assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Review*, 31(3), 360-374. <https://doi.org/10.1108/00483480210422751>

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>

Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., & Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual [Flexibility strategies and their relationship with workplace environment, dedication and intellectual challenge]. *CienciaUAT*, 15(2), 122–134.

Malca, J. A., & Callao, M. (2022). Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica Neque*, 5(11), 22-36. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.59>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>

Morán de Villeda, A. C., Peñate Alvarado, K. E., Salazar Reyes, M. D., & Vanegas Guerrero, A. B. (2019). *Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED* [Trabajo de grado, Universidad de El Salvador]. Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Departamento de Ciencias Económicas.

Lara-Salinas, M. A., Condorcana-Gutierrez, P. B., & Moreno-Gavilanes, K. A. (2023). Evaluación del desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional de los supermercados del cantón Latacunga. *MQR*, 7(2), 736–764. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.736-764>

Ramírez, R., Quispe, C., Gutiérrez, G., & Arana, A. (2022). La correlación de Pearson o de Spearman en caracteres físicos y textiles de la fibra de alpacas. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 33(3), e22908. <https://doi.org/10.15381/rivep.v33i3.22908>

Rios Rosales, C. R. (2024). *Clima organizacional e intención de rotación del personal administrativo de una empresa agroindustrial de Lima provincia, año 2024* [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://repositorio.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/xxxx>

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: El coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), Artículo 230048. <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2020.13.230048/31484>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Solórzano-Espinoza, N. V., Parra-Ferié, C., Espinoza-Arauz, M. Y., & Macías-Barberán, J. R. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta. *Pol. Con.*, 5(3), 541-553. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1351>

Soria, A. C., Pedraza, N. A., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, e2205. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Olaz, Á. (2025). Modelizando el clima laboral. Una nueva revisión bibliográfico-descriptiva (1924-2024). *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 104, 32-49. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz6.pdf>

Oliveira Carvalho, M. de, & Oliveira, E. C. de. (2024). Clima organizacional e

sua influência no desempenho dos colaboradores: estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo [Organizational climate and its influence on employee performance: empirical study in a company in the interior of the state of São Paulo]. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 15(5), 1–25. <https://doi.org/10.7769/gesee.v15i5.3804>

Oña Romero, K. N. (2022). *Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos* (Proyecto de investigación de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

Orellana Peña, D. (2024). *Diagnóstico del clima laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del MSP* [Tesis de grado, Universidad del Azuay].

Takona, J. P. (2024). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Quality & Quantity*, 58(1), 1011-1013.

Vallejo Ordóñez, Á. D. (2021). *Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

Vasco Vasco, J. A., & González Solís, A. L. (2021). *El análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Ambato, Ecuador.

Vidak, M., Barac, L., Tokalic, R. (2021). Interventions for organizational climate and culture in academia: A scoping review. *Science and Engineering Ethics*, 27(24).

<https://doi.org/10.1007/s11948-021-00298-6>

Vera-Briones, M. G., & Mendoza-Vera, C. A. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Ayacucho, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 203–213. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1576>

Zambrano, E. E. P., Velasquez, Z. R. C., Peñaloza, S. J. A., & Vallejos, C. T. C. (2024). Diseño de un instrumento de evaluación que permita identificar hábitos alimentarios que conlleven a la malnutrición desde el entorno laboral. *Revista Semilleros de Investigación*, 5(1), 27–38.

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad [The organizational climate and its relationship with productivity]. *Revista Ada Virtual*, 913–928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

## ANEXOS



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN LA  
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### ANEXO 1

#### Objetivo

Recopilar información valiosa sobre el clima laboral en una inmobiliaria en Ambato, basado en el modelo de Litwin y Stringer.

#### Indicaciones

Lea de forma detenida cada pregunta y señale con una (X) la respuesta que usted considere apropiada con su experiencia dentro de la inmobiliaria, considerando lo siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

D	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Los roles, responsabilidades y distribución de tareas en mi área de trabajo están claramente definidos.					
1	La inmobiliaria tiene las reglas y procedimientos bien establecidos.					

1	Existe claridad sobre quién toma las decisiones dentro de toda la institución.					
2	Siento que tengo la autonomía necesaria para llevar a cabo mis actividades laborales, sin depender constantemente de supervisión.					
2	Asumo de manera activa y personal la responsabilidad por los resultados que obtengo en mi trabajo diario.					
2	Mi jefe confía en mi capacidad para manejar tareas de forma independiente.					
3	El reconocimiento que recibo refleja claramente mi contribución al equipo.					
3	Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo.					
3	El reconocimiento que recibo refleja mi esfuerzo y contribución.					
4	Tengo oportunidades de ascenso profesional en la inmobiliaria.					
4	La empresa fomenta la experimentación de nuevas ideas, incluso si implican desafíos.					
4	Mi trabajo me permite tomar decisiones que impactan positivamente en la empresa.					
5	En mi área de trabajo, existe un ambiente de apoyo y respeto entre compañeros.					
5	La empresa demuestra interés por el bienestar físico y emocional de sus empleados.					
5	Las relaciones con mis superiores son cordiales y colaborativas.					
6	Los integrantes de los equipos de trabajo colaboran activamente para alcanzar objetivos comunes.					
6	La empresa facilita espacios y herramientas para el trabajo en equipo.					
6	Existen oportunidades para colaborar con otros departamentos (equipos) en proyectos transversales.					
7	La inmobiliaria establece estándares de calidad claros y alcanzables para mi trabajo.					
7	Recibo retroalimentación y apoyo para mejorar mi desempeño de manera constante.					
7	En esta organización, los resultados y la calidad del trabajo son prioritarios					
8	Cuando hay desacuerdos, los líderes buscan soluciones que consideren las necesidades de todas las partes.					

8	Existen los canales de comunicación necesarios para resolver malentendidos o problemas.					
8	Las diferencias de opinión se gestionan de manera constructiva en la inmobiliaria.					
9	Me enorgullece ser parte de esta inmobiliaria.					
9	Los empleados de esta empresa sentimos que pertenecemos a una misma comunidad y compartimos sus valores.					
9	Los líderes actúan de manera coherente con los valores de la empresa.					

*Nota.* Adaptado de Vasco & González (2021).



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN LA  
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**ANEXO 2**

**Objetivo**

Recopilar información valiosa sobre el clima laboral en una inmobiliaria en Ambato, basado en el modelo de Litwin y Stringer.

**Indicaciones**

Lea detenidamente cada pregunta y responda de manera clara según su experiencia dentro de la inmobiliaria.

<b>D</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿En los últimos tres meses, has enfrentado situaciones donde la falta de claridad en tus responsabilidades generó confusiones o retrasos en tu trabajo? ¿Cómo se resolvieron?	
2	¿En qué situaciones ha tenido que tomar decisiones sin supervisión directa y cómo impactó esto en su trabajo?	
3	¿Podrías describir un momento específico en el que recibiste reconocimiento por tu trabajo en la inmobiliaria? ¿Cómo te hizo sentir y qué impacto tuvo en tu motivación?	
4	En los últimos seis meses, ¿has tenido oportunidades de asumir proyectos o	

	tareas en la inmobiliaria que ampliarán tus habilidades? ¿Cómo impactaron en tu crecimiento?	
5	¿Cómo describirías la calidad de las relaciones interpersonales en tu equipo y cómo impactan en el ambiente de trabajo?	
6	Describe un caso reciente en el que colaboraste con personal de otro departamento distinto al tuyo. ¿Qué facilitó u obstaculizó esa cooperación?	
7	Si tuvieras que explicarle los estándares de calidad de la inmobiliaria a un nuevo empleado, ¿qué dirías? ¿Hay algún estándar que consideres que no se pueda cumplir?	
8	En los últimos tres meses, ¿has presenciado un conflicto en tu área que no se resolvió de manera efectiva? ¿Qué faltó para su solución?	
9	¿Qué elementos de la cultura organizacional te hacen sentir identificado con la empresa y cómo influye esto en tu compromiso laboral?	

## ANEXOS



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN LA  
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### ANEXO 3

#### Objetivo

Evaluar la claridad y comprensión de los ítems que componen la encuesta dirigida a los colaboradores de una inmobiliaria en Ambato.

#### Indicaciones

Lea de forma detenida cada pregunta y señale con una (X) la respuesta que usted considere apropiada, considerando el nivel de claridad de las preguntas:

1	2	3	4	5
Muy confusa	Algo confusa	Neutral	Clara	Muy clara

Preguntas	1	2	3	4	5
Los roles, responsabilidades y distribución de tareas en mi área de trabajo están claramente definidos.					
La inmobiliaria tiene las reglas y procedimientos bien establecidos.					
Existe claridad sobre quién toma las decisiones dentro de toda la institución.					

Siento que tengo la autonomía necesaria para llevar a cabo mis actividades laborales, sin depender constantemente de supervisión.					
Asumo de manera activa y personal la responsabilidad por los resultados que obtengo en mi trabajo diario.					
Mi jefe confía en mi capacidad para manejar tareas de forma independiente.					
El reconocimiento que recibo refleja claramente mi contribución al equipo.					
Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo.					
El reconocimiento que recibo refleja mi esfuerzo y contribución.					
Tengo oportunidades de ascenso profesional en la inmobiliaria.					
La empresa fomenta la experimentación de nuevas ideas, incluso si implican desafíos.					
Mi trabajo me permite tomar decisiones que impactan positivamente en la empresa.					
En mi área de trabajo, existe un ambiente de apoyo y respeto entre compañeros.					
La empresa demuestra interés por el bienestar físico y emocional de sus empleados.					
Las relaciones con mis superiores son cordiales y colaborativas.					
Los integrantes de los equipos de trabajo colaboran activamente para alcanzar objetivos comunes.					
La empresa facilita espacios y herramientas para el trabajo en equipo.					
Existen oportunidades para colaborar con otros departamentos (equipos) en proyectos transversales.					
La inmobiliaria establece estándares de calidad claros y alcanzables para mi trabajo.					
Recibo retroalimentación y apoyo para mejorar mi desempeño de manera constante.					
En esta organización, los resultados y la calidad del trabajo son prioritarios					
Cuando hay desacuerdos, los líderes buscan soluciones que consideren las necesidades de todas las partes.					
Existen los canales de comunicación necesarios para resolver malentendidos o problemas.					

Las diferencias de opinión se gestionan de manera constructiva en la inmobiliaria.					
Me enorgullece ser parte de esta inmobiliaria.					
Los empleados de esta empresa sentimos que pertenecemos a una misma comunidad y compartimos sus valores.					
Los líderes actúan de manera coherente con los valores de la empresa.					



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**ANEXO 3**

**DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO Y**

**CONFIDENCIALIDAD**

Yo, ....., en mi calidad de colaborador/a de la empresa a ser estudiada, declaro haber sido informado de manera clara y completa sobre los siguientes puntos:

- 1 Objetivos y procedimientos de la investigación a realizarse, incluyendo la finalidad del uso de los datos recolectados en las encuestas y entrevistas.
- 2 Derecho a retirarme del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna.
- 3 Confidencialidad garantizada: Las respuestas serán tratadas de forma anónima y se almacenarán en una base segura.
- 4 Uso exclusivo con fines educativos: La información no será compartida con terceros ni utilizada para propósitos ajenos al estudio y no se revelarán detalles identificables de la empresa ni de los participantes.

Manifiesto mi consentimiento libre y voluntario de participar en esta investigación.

.....

Participante

.....

Investigador



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**ANEXO 4**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA PROPUESTO**

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2025				AÑO 2026												AÑO 2027			
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
1	Implementar un proceso de mediación para resolución de conflictos																				
2	Establecer sistema de reconocimiento constante al desempeño																				
3	Diseñar plan de desarrollo profesional para desafíos integrales																				
4	Implementar controles de calidad para cumplimiento de estándares																				

5	Optimizar estructura organizacional para distribución de tareas																			
6	Fomentar espacios de integración para relaciones interpersonales																			
7	Formalizar protocolos de cooperación interdepartamental																			
8	Definir marco de autonomía responsable en toma de decisiones																			
9	Desarrollar cultura de solución proactiva de problemas																			