



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,
Volumen 8, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA MIPYME DE DURANGO MÉXICO

**DIAGNOSIS OF THE WORK ENVIRONMENT IN
AN SME IN DURANGO, MEXICO**

Mtra. Isela Flores Montenegro

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

Dr. Rosalío Tortolero Portugal

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

Dra. María Brenda González Herrera

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15050

Diagnóstico de Clima Laboral en una Mipyme de Durango México

Mtra. Isela Flores Montenegro¹iselaflm@yahoo.com.mx<https://orcid.org/0009-0007-4294-4818>Universidad Juárez del Estado de Durango
México**Dr. Rosalío Tortolero Portugal**rosalio.tortolero@ujed.mx<https://orcid.org/0000-0002-4526-7417>Universidad Juárez del Estado de Durango
México**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**igomez@ujed.mx<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>Universidad Juárez del Estado de Durango
México**Dra. María Brenda González Herrera**brenda.gonzalez@ujed.mx<https://orcid.org/0000-0003-3697-2074>Universidad Juárez del Estado de Durango
México

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue analizar el clima laboral de una MIPYME dedicada a la compra-venta de llantas y servicios de suspensión ubicada en la ciudad Durango, México. El estudio es descriptivo y en cuanto a su temporalidad es transversal. Para la recopilación de la información se utilizó el instrumento del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL) que incluye 10 dimensiones del clima laboral. Se encuestó a 8 de 11 trabajadores que laboran en la empresa. Los resultados muestran, que las dimensiones de compensación, bienestar, familia y motivación son las que presentan una menor percepción en mujeres respecto al género y en el personal administrativo en relación con el área funcional. Se concluye, que existe la necesidad de implementar acciones estratégicas a través de una intervención organizacional que permita mejorar el reconocimiento laboral, la igualdad de género y la inclusión, mejorando el bienestar de los empleados, su productividad y la competitividad de la organización al largo plazo.

Palabras Clave: diagnóstico, clima laboral, mipymes

¹ Autor principal

Correspondencia: rosalio.tortolero@ujed.mx

Diagnosis of the Work Environment in an SME in Durango, Mexico

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the work environment of a MSME dedicated to the purchase and sale of tires and suspension services located in the city of Durango, Mexico. The study is descriptive and in terms of its temporality it is transversal. To collect the information, the instrument of the Management System for Labor Productivity (SIGPROL) was used, which includes 10 dimensions of the work environment. 8 of 11 workers who work in the company were surveyed. The results show that the dimensions of compensation, well-being, family and motivation are those that present a lower perception in women with respect to gender and in administrative staff in relation to the functional area. It is concluded that there is a need to implement strategic actions through an organizational intervention that allows improving labor recognition, gender equality and inclusion, improving employee well-being, their productivity and the competitiveness of the organization in the long term.

Keywords: diagnosis, work environment, SMEs

Artículo recibido 02 noviembre 2024

Aceptado para publicación: 15 noviembre 2024



INTRODUCCIÓN

Implementar estrategias desde el área de gestión humana es fundamental para crear un ambiente propicio dentro de las organizaciones. Estas estrategias se enfocan en proporcionar a los colaboradores un espacio favorable que promueva un buen desarrollo en sus funciones, lo que a su vez contribuye a resultados positivos en términos de productividad.

El capital humano es el motor esencial de las empresas y, por lo tanto, es necesario gestionarlo de manera adecuada para cumplir con los objetivos organizacionales. Esto implica ofrecer bienestar, estabilidad, oportunidades de crecimiento y otros beneficios a los colaboradores. Estas prácticas tienen un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de la empresa en general (Bravo-Díaz et al., 2018).

A partir de un diagnóstico organizacional acertado se podrán implementar cambios deseados dentro de una organización basados en tendencias de desarrollo, proyecciones y planificaciones que ayuden al desarrollo y bienestar de la misma, mediante un plan de intervención especializado. En este sentido, Tortolero-Portugal et. al., (2024) manifiesta la importancia que tiene el estudio de los diferentes modelos organizacionales, ya que, nos indican los elementos claves para comprender e interpretar el funcionamiento de una organización, y de esta manera, se pueden identificar las variables para realizar un diagnóstico y posteriormente una intervención organizacional.

Uno de los principales retos que enfrentan las Micro, pequeñas y medianas empresas en México, radica en su capacidad para mantenerse competitivas en el mercado. Este esfuerzo se ve directamente afectado por el ambiente laboral dentro de estas organizaciones, el cual, influye en la productividad, satisfacción laboral y bienestar de los empleados. Reconociendo que el capital humano es esencial para el éxito de cualquier empresa, resulta necesario gestionarlo de manera efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto implica proporcionar un entorno que promueva el bienestar, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo y otros beneficios para los colaboradores. Estas prácticas no solo mejoran el rendimiento de los empleados, sino que también representan una fuente primordial de ventajas competitivas sostenibles para las empresas y organizaciones (Bravo-Díaz et al., 2018).

La presente investigación se centra en una pequeña empresa de Durango, que cuenta con un total de 11 trabajadores, cuyo giro es la compra - venta de llantas y servicio de suspensión, la cual, ha



experimentado un crecimiento notable en ventas y reconocimiento en los últimos años. Su equipo directivo y administrativo está interesado en mejorar las condiciones laborales, conscientes del valor de su personal, en su mayoría con más de 5 años de experiencia en la compañía. Además, la empresa debe asegurar que la calidad y el servicio brindado a los clientes sea el adecuado con el objetivo de continuar con esta tendencia de crecimiento y lealtad de sus clientes. De aquí surge el interés de llevar a cabo la presente investigación, la cual tiene como objetivo diagnosticar el clima laboral de la empresa estudiada, utilizando el instrumento de evaluación del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Este diagnóstico, permitió identificar y analizar los factores claves que influyen en el clima laboral, así como, sus áreas de mejora para poder definir acciones estratégicas que impulsen la mejora continua en la organización contribuyendo a su éxito en el mercado.

Con base en lo anterior, se plantearon la pregunta e hipótesis de investigación siguientes:

Pregunta de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral en la Mipyme estudiada?

Hipótesis:

- El diagnóstico del clima laboral arrojó áreas de oportunidad.

Revisión de literatura

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un análisis especializado esencial para todas las organizaciones, que fundamentalmente consiste en evaluar la situación estratégica presente de la empresa con una perspectiva orientada hacia el futuro, abarcando un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización (Bravo-Rojas et al., 2019).

Rodríguez-Mansilla (2016) manifiesta que la necesidad de diagnosticar, evaluar y analizar una organización puede originarse por diversos motivos, tales como, la necesidad de crecimiento, la prevención del deterioro, la resolución de problemas de productividad y calidad, la adaptación a cambios significativos en el entorno, o el aumento en la complejidad del contexto político, económico y social. Además, estas acciones pueden ser necesarias para conocer mejor la cultura organizacional, mejorar el clima laboral, aumentar la motivación de los miembros o implementar una gestión diferente

a la tradicional. En este sentido, Ulloa-Pimenta (2024) señala que el análisis del comportamiento dentro de las organizaciones es de suma importancia, pues ayuda a fortalecer el ánimo de los empleados, mejorar la productividad y eficacia, además de reducir los conflictos y la rotación de personal. Por su parte, Guízar (2013) afirma que el concepto de diagnóstico organizacional se refiere a la evaluación sistemática de los procesos sociales dentro de una empresa, con el objetivo de identificar y superar los obstáculos que impiden la eficacia del equipo. Al hacerlo, se busca que los colaboradores puedan tomar medidas adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización de manera positiva y significativa.

El diagnóstico organizacional se convierte, entonces, en una herramienta vital para entender la dinámica interna de la organización. Permite a los líderes y a los miembros del equipo detectar problemas subyacentes y áreas de mejora que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos. Esta comprensión profunda de los procesos internos facilita la implementación de estrategias que mejoren la comunicación, la cooperación y el desempeño general, además, el diagnóstico organizacional, funciona como una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa, evita improvisaciones y permite lograr un posicionamiento y competitividad de la empresa (Tortolero-Portugal et. al., 2024)

Guízar-Montúfar (2008) señala que, para llevar a cabo un diagnóstico preciso de una organización, el consultor en desarrollo organizacional debe basarse en la información recopilada a través de diversas herramientas. La recolección de datos implica obtener información de diversas áreas de la organización, para analizar los diversos procesos organizacionales, como la comunicación, las actividades, las funciones de los miembros del grupo, el liderazgo y la autoridad, entre otros. A través de este proceso, se pueden descubrir las causas de los problemas organizacionales e identificar patrones que guiarán el desarrollo futuro de la empresa.

En este contexto, Hernández-Palomino (2017) señala que para realizar el diagnóstico se emplean diversas herramientas, las cuales varían según la profundidad requerida, las variables a investigar, los recursos disponibles y los grupos o niveles específicos dentro de la organización donde se aplicarán. Es importante destacar que el diagnóstico no constituye un objetivo en sí mismo, sino que, representa el primer paso esencial para mejorar la comunicación dentro de la organización.

Según Vesga-Rodríguez et. al., (2020) se distinguen dos tipos de unidades de análisis en un diagnóstico organizacional: las organizacionales y las de comportamiento humano. Las primeras incluyen variables

formales de la organización, como la estrategia, la estructura, los procesos, el capital y la infraestructura física y tecnológica. Las segundas se refieren a los factores que determinan el comportamiento humano. La organización tiene un alto grado de control sobre las primeras, ya que puede modificarlas en cualquier momento según lo desee. Sin embargo, tiene un menor control sobre las segundas, ya que su modificación depende de la participación de las personas.

Clima Laboral

En relación con el clima laboral Luque et al., (2021) resalta la importancia de esta variable organizacional, como un factor determinante en la satisfacción y el desempeño tanto de los empleados como de los usuarios. A medida que las organizaciones reconocen la necesidad de medir y mejorar el ambiente laboral, se vuelven más conscientes de cómo un entorno positivo y motivador puede influir en la productividad y el comportamiento ético de sus miembros. Los autores mencionan que esta conexión entre el bienestar individual y el éxito organizacional subraya la responsabilidad de las empresas de mantener un clima laboral saludable y estable, lo cual, no solo beneficia a los empleados, sino que también, se traduce en una mejor calidad de servicio para los clientes

El ambiente laboral abarca una variedad de elementos, desde aspectos físicos hasta emocionales, que tienen un impacto en cómo los miembros de un equipo se comportan y funcionan en su trabajo (García-Solarte 2009). Este entorno organizacional influye en la percepción que una persona tiene sobre su labor, su rendimiento, eficiencia y grado de satisfacción, considerando tanto el entorno humano como físico en el que se lleva a cabo la rutina laboral. Esto tiene un efecto significativo en la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, en la productividad de la empresa.

En este contexto, Guevara-Pazmiño (2018), citada por Molina-Vicuña (2023), describe los elementos del clima laboral incluyendo estilos de liderazgo, satisfacción en el trabajo, compromiso y motivación de los miembros de una organización. Además, Guevara-Pazmiño (2018) menciona que las políticas y prácticas de la organización, junto con las condiciones físicas del entorno laboral como la temperatura, la iluminación y el ruido, son también componentes esenciales del clima organizacional.

Según Chiavenato (2011); citado por Rodríguez (2016) el clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional. Un clima laboral positivo tiende a aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora la productividad y el desempeño general de la empresa.

Un entorno laboral saludable reduce el estrés, la ansiedad y otros problemas de salud mental. Esto no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye a un equipo más equilibrado y comprometido, con mejor comunicación y colaboración entre los miembros del equipo. Tortolero-Portugal et. al., (2020) señala que es muy importante para la organización que exista una comunicación abierta entre los trabajadores, debido a que genera confianza y garantiza una buena gestión del conocimiento dentro de la organización.

Quijije-Arévalo y Carola-Annabell (2024) subrayan que las relaciones laborales conflictivas pueden generar un clima adverso en el entorno empresarial. Cuando surgen problemas entre los empleados, acompañados de una comunicación deficiente y discrepancias entre los intereses del personal y la dirección, se desencadenan tensiones, estrés y una disminución en la satisfacción laboral. Esta dinámica no solo impacta en la calidad del trabajo y la motivación de los empleados, sino que también modela la cultura organizacional. Una cultura que promueve la confianza, el respeto y la colaboración contribuye al bienestar del equipo y facilita la retención del talento. En contraste, una cultura empresarial marcada por el conflicto y la confrontación puede dar lugar a una alta rotación de personal y obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales (Martínez, 2019).

En este sentido, Chiquillo-Rodelo et al., 2023 aseguran que el clima organizacional en las pymes es esencial para el bienestar de los empleados, ya que influye en su motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo. Este entorno también está vinculado al rendimiento, la satisfacción laboral, la retención de talento y la capacidad de innovación de la empresa.

Reconocer la importancia de entender el clima laboral dentro de una organización es el primer paso para mejorar las relaciones laborales y, por ende, la eficiencia y el ambiente laboral en general. Una cultura que fomente valores como la cooperación, el respeto y la transparencia no solo impactará positivamente en las relaciones laborales, sino que también tendrá efectos en la productividad y el bienestar de los empleados.

La importancia del ambiente laboral en una organización radica en su capacidad para influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados, aspectos que impactan directamente en el logro de los



objetivos empresariales. Un entorno de trabajo positivo puede fomentar la motivación, la colaboración y el compromiso, lo que a su vez puede traducirse en una mayor eficacia y éxito para la empresa. Por tanto, es crucial evaluar y mejorar continuamente el ambiente laboral para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones (Landaverde- de Méndez y Parada-Avilés, 2019).

El clima laboral está formado por una variedad de elementos, tanto tangibles como emocionales, que afectan el comportamiento y rendimiento de los miembros del equipo. Es un aspecto fundamental en el crecimiento empresarial, y examinarlo minuciosamente, diagnosticarlo y mejorarlo impacta directamente en lo que se conoce como la cultura organizacional (García, 2009)

Desde esta perspectiva previa, este enfoque estratégico reconoce la importancia de comprender y enfrentar los factores subyacentes que contribuyen a la calidad del ambiente laboral, con el objetivo final de promover un lugar de trabajo más saludable, productivo y satisfactorio para todos los empleados. En última instancia, este enfoque integral refleja un compromiso con el bienestar y el éxito a largo plazo tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

METODOLOGÍA

De acuerdo con Hernández et. al., (2014), el tipo de estudio realizado es descriptivo, ya que se centra en medir las dimensiones del fenómeno investigado para proporcionar una descripción detallada del mismo. En cuanto a su temporalidad, se trata de un estudio de tipo transversal, dado que la recopilación de información se llevó a cabo en una sola ocasión.

Para recopilar la información, se aplicó la encuesta a 8 de los 11 trabajadores de la empresa, en el mes de noviembre del año 2023, los cuales, realizan sus actividades laborales en 3 áreas funcionales: 1). - en administración general 2). - en el área administrativa y 3). - en el área operativa.

Se realizó el diagnóstico de clima laboral utilizando la encuesta SIGPROL, de la versión 2013 del Sistema de Gestión para la Productividad Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del Gobierno de México, el cual, consta de 30 ítems y mide 10 dimensiones: a) compromiso, b) motivación, c) aprendizaje, d) comunicación, e) participación, f) salud, g) compensación, h) Bienestar, i) género/familia y j) Relación laboral. A cada dimensión le corresponden 3 ítems, con una escala Likert de 5 opciones que va de 5(siempre), 4(muchas veces), 3 (A veces), 2 (Casi nunca) a 1 (Nunca).

Cabe señalar, que el Sistema de Gestión para la Productividad Laboral, fue desarrollado por la Dirección General de Productividad Laboral de la STPS, como parte de una estrategia de gestión de la productividad en las empresas, principalmente en los micro, pequeñas y medianas. Constituye un instrumento para favorecer la creación de una cultura empresarial dispuesta a la mejora de la misma y la búsqueda de esquemas de participación que respalden un trabajo más productivo y dentro de sus estrategias se encuentra la identificación de problemas a través del diagnóstico.

Se procesaron los datos a través del programa estadístico SPSS versión 26, primeramente, se obtuvo el análisis de confiabilidad del instrumento, a través, del coeficiente de Alpha de Cronbach, posteriormente, se obtuvieron los promedios de las percepciones de los encuestados de la variable de estudio que es el clima laboral y de cada una de las dimensiones, así como, su percepción por género y finalmente se realizó un comparativo de la percepción de las dimensiones de la variable de estudio por área funcional, para identificar cuál de ellas, presenta áreas de oportunidad, profundizando en los reactivos de estas dimensiones, para conocer a fondo, que es lo que se puede mejorar.

RESULTADOS

Después del tratamiento de los datos, se determinó el análisis de confiabilidad del instrumento, a través, del coeficiente de Alpha de Cronbach, donde se obtuvo un valor de 0.956, lo que representa que existe confiabilidad en los datos al tener un valor cercano a 1 (Hernández et. al., 2014).

Por su parte, el diagnóstico acerca de la variable de estudio que es el clima laboral, revela una percepción general de 4.537, siendo aceptable, de acuerdo con la escala likert utilizada en el instrumento. En relación con las dimensiones analizadas, en la tabla 1, se puede observar que las dimensiones de compensación (4.333), bienestar (4.375), familia (4.4167) y motivación (4.500) son las menos favorecidas según la percepción de los trabajadores encuestados. Estas dimensiones deben ser analizadas en detalle y requerirán de la propuesta de un plan estratégico para que a través de una intervención organizacional pueda el clima organizacional.

Tabla 1. Comparación de medias por dimensión del clima organizacional

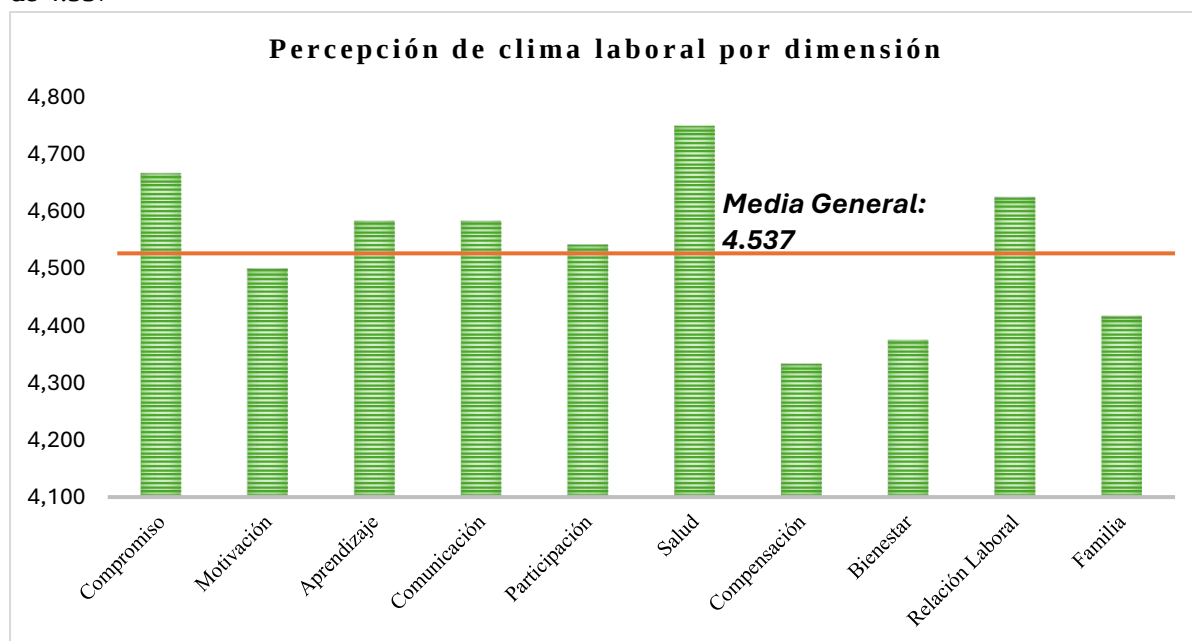
Dimensión	Media	Desviación Estándar
Compromiso	4.667	0.504
Motivación	4.500	0.535

Aprendizaje	4.583	0.636
Comunicación	4.583	0.527
Participación	4.542	0.616
Salud	4.750	0.388
Compensación	4.333	0.667
Bienestar	4.375	0.744
Relación Laboral	4.625	0.576
Familia	4.417	0.584
Promedio General de Clima Laboral	4.537	0.487

Fuente: Elaboración propia con el procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS v.26

De acuerdo con la media que se obtuvo del clima laboral, que fue de 4.537, el gráfico 1, muestra un comparativo de los promedios obtenidos como resultado de las percepciones de los trabajadores encuestados de las dimensiones de la variable de estudio, donde se observa claramente que las dimensiones que se encuentran por debajo de la media son las señaladas anteriormente.

Gráfico 1. Comparativo de las medias de las dimensiones de clima laboral, respecto a la media general de 4.537



Fuente: Elaboración propia con el procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS v.26

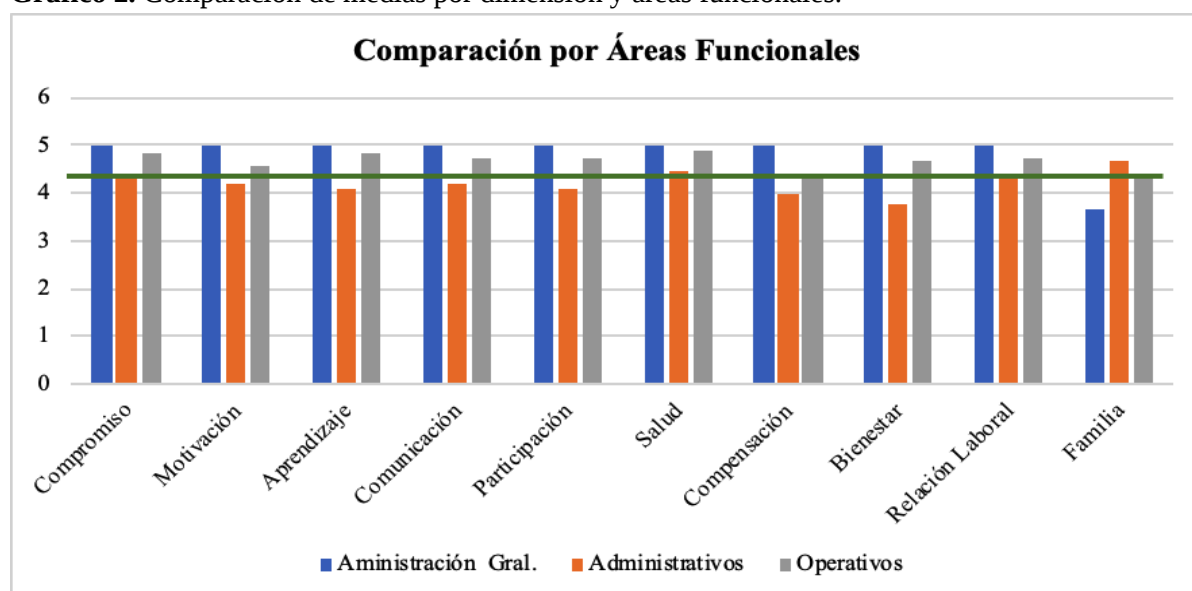
Así mismo, se analizó la perspectiva de género con relación a la variable de estudio. En este sentido, la tabla 2, muestra que es más favorable la percepción sobre el clima laboral en los hombres (4.6917) que en las mujeres (4.3833).

Tabla 2. Percepción laboral con perspectiva de género

Género	No. de encuestados	Media	Desviación Estándar
Femenino	4	4.3833	0.6191
Masculino	4	4.6917	0.3281

Fuente: Elaboración propia con el procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS v.26

Al analizar el clima laboral por cada una de las subdivisiones del personal con relación a sus funciones, es notable que el personal de la administración general tiene una percepción sumamente positiva en todas las dimensiones y el personal administrativo es el que tiene la percepción más baja en cuanto las dimensiones analizadas, por su parte los operativos tienen una percepción promedio en todas las dimensiones, tal como se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Comparación de medias por dimensión y áreas funcionales.

Fuente: Elaboración propia con el procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS v.26

Finalmente, se analizaron los promedios de los ítems de cada una de las 4 dimensiones que tuvieron menor percepción por parte de los trabajadores encuestados (compensación, bienestar, familia y motivación) para profundizar en las áreas de oportunidad de mejora, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis de ítems de las dimensiones con menor percepción.

Ítems	Media	Desviación estándar
Dimensión Compensación	4.333	0.667
Me siento reconocido en el trabajo	4.380	0.744

Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas	4.000	1.069
Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	4.630	0.518
Dimensión Bienestar	4.375	0.744
Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)	4.500	0.756
La empresa contrata personal con capacidades diferentes	4.000	1.309
Mi trabajo está libre de acoso y/o intimidación	4.630	0.518
Dimensión Familia	4.417	0.584
Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo persona	4.500	0.926
Las tareas en mi área de trabajo las puede realizar indistintamente un hombre o una mujer	3.880	1.458
En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	4.880	0.354
Dimensión Motivación	4.500	0.535
Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante	4.500	0.535
Recibo de buen modo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño	4.500	0.756
En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados	4.500	0.756

Fuente: Elaboración propia con el procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS v.26

La tabla anterior, muestra que existe un área de oportunidad en la falta de reconocimiento a los equipos de trabajo por alcanzar las metas esperadas, así como, en la contratación de personal con capacidades diferentes y en la falta de capacitación de personal de cualquier género para que asuman otras funciones distintas a las que realiza.

CONCLUSIONES

El diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa estudiada ha permitido identificar áreas clave que requieren atención para mejorar el ambiente laboral y, por ende, la productividad y satisfacción de los empleados. El análisis reveló que las dimensiones de compensación, bienestar,



familia y motivación son las menos favorecidas entre los trabajadores. Estos aspectos requieren, en primera instancia, la propuesta de un plan estratégico que, a su vez, se puede implementar a través de una intervención organizacional que permita elevar la percepción de los empleados y mejorar su experiencia laboral.

El análisis realizado permite concluir también, que existe la necesidad de implementar políticas y prácticas que promuevan la equidad de género, para asegurar una percepción equitativa del ambiente laboral entre todos los empleados, ya que, el diagnóstico muestra, una diferencia notable en la percepción del clima laboral, entre hombres y mujeres, siendo más favorable en los hombres.

Por otra parte, el personal administrativo mostró una percepción más baja en comparación con otras áreas funcionales, por lo que se considera crucial atender las necesidades y preocupaciones específicas de esta área para equilibrar la percepción del clima laboral en toda la organización.

Con base en los resultados obtenidos y aun cuando la media en la percepción de la variable de estudios se considera muy buena, será necesario mejorar algunos aspectos como el reconocimiento al trabajo en equipo, desarrollando mecanismos de reconocimiento más efectivos para los grupos de trabajo que superan las metas esperadas. En un futuro próximo la contratación de personal con capacidades diferentes debe ser una prioridad, fomentando un entorno inclusivo y diverso.

Al implementar mejoras en las áreas identificadas no solo aumentará la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también se espera una mejora en la productividad y la retención de talento, lo que contribuirá a la competitividad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Para ello, como futuras líneas de investigación, se propone utilizar otros instrumentos de diagnóstico organizacional, donde incluya otras variables organizacionales y que permita fortalecer las propuestas y la implementación de planes de acción estratégicos para la organización, donde incluya estrategias claras y acciones concretas dirigidas a mejorar el funcionamiento integral de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., & Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1), 12-31.

<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>



- Bravo-Rojas, L. M., Valenzuela-Muñoz, A., Ramos-Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2088/21.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Chiquillo-Rodelo, J. C., Amaya-López, N. A., & Curiel-Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- García-Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- Guevara-Pazmiño, X. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
<http://hdl.handle.net/10644/6169>
- Guízar-Montúfar, R. (2008). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. *Enfoques de Calidad de Vida en el Trabajo*, México DF: Mc.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández-Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. Pearson México.
- Landaverde de Méndez, K. J., & Parada Avilés, E. G. (2019). *Plan estratégico para mejorar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores que integran el área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, ubicada en Sonzacate, departamento de Sonsonate* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
<https://core.ac.uk/download/pdf/237468312.pdf>



- Luque, R. B. P., Pariona, Z. Y. R., Ríos, R. C. G., & Benavides, R. A. H. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista venezolana de gerencia*, 26(93), 308-317.
- Martínez, A. G. (2019). El papel de los sindicatos en las relaciones laborales y el clima organizacional. *Revista de Estudios Jurídicos*, (4), 183-197.
- Molina-Vicuña, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Quijije-Arévalo, J. E., & Carola-Annabell, A. L. (2024). El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales: caso empresa atunera Marbelize S.A. *Sinergia Académica*, 7, 169–191. <https://doi.org/10.51736/m6j4v364>
- Rodríguez-Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.). Sistema de Gestión para la Productividad Laboral (SIGPROL). https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf
- Tortolero-Portugal, R., Figueroa-González E.G., & Villarreal-Solís, F.M. (2020). Modelo de regresión lineal múltiple de la gestión del conocimiento, con la cultura organizacional, el liderazgo y las tecnologías de la información y la comunicación, en trabajadores de una empresa de la Cd. de Durango, Durango, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 26(76), 266-284. <https://doi.org/10.19136/hitos.a26n76.408>
- Tortolero-Portugal, R., Gómez-Romero, J., Figueroa-González, G., & Moreno-Loera, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>
- Ulloa-Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2), 1–17. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>

Vesga-Rodríguez, J. J., Gómez-Rada, C. A., Quintana, I. P., Forero-Aponte, C., Fajardo-Castro, L. V.,
& Ferro-Vásquez, J. (2020). *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones*.
Universidad Católica de Colombia.

