

11

Fecha de presentación: marzo, 2024
Fecha de aceptación: julio, 2024
Fecha de publicación: septiembre, 2024

CLIMA ORGANIZACIONAL

DE UNA EMPRESA CARTONERA: MÉTODO DE INDAGACIÓN APRECIATIVA

ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A CARDBOARD COMPANY: APPRECIATIVE INQUIRY METHOD

Carlos Wilfrido Plúas Rodríguez
E-mail: cpluasr@unemi.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-2413>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Plúas Rodríguez, C. W. (2024). Clima organizacional de una empresa cartonera: método de indagación apreciativa. *Universidad y Sociedad*, 16(5), 118-126.

RESUMEN

En el presente artículo se pretende determinar el clima organizacional de una empresa cartonera en la ciudad de Cuenca, a través del método de indagación apreciativa en el año 2024. Para ello se ha propuesto un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque mixto. Los instrumentos empleados corresponden a la guía de grupo focal y el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer con 9 dimensiones y 53 ítems valorados a través de escala de Likert, además del método de indagación apreciativa desarrollado por medio de talleres y diálogo apreciativo. Se realizó un pre test y post test con dicho instrumento. La muestra se conforma por 285 colaboradores de la empresa, del área operativa con quienes se desarrollan los dos grupos focales con 8 y 10 participantes. La información cuantitativa se procesó en SPSS V25. Los resultados demuestran que existe una mejora en la percepción del clima organizacional en los trabajadores de la empresa luego de aplicada la metodología apreciativa siendo confirmado a través de la prueba de Wilcoxon con un valor de .000 que indica la diferencia entre el pre test y el post test, siendo la segunda valoración la que evidencia un incremento favorable en las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad.

Palabras clave: Desempeño, Entorno laboral, Colaboradores, Comunicación, Apreciación.

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the organizational climate of a cardboard company in the city of Cuenca, through the appreciative inquiry method in the year 2024. For this purpose, an exploratory-descriptive study with a mixed approach has been proposed. The instruments used correspond to the focus group guide and the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire with 9 dimensions and 53 items valued through a Likert scale, in addition to the appreciative inquiry method developed through workshops and appreciative dialogue. A pre-test and post-test were carried out with said instrument. The sample is made up of 285 company employees, from the operational area, with whom the two focus groups with 8 and 10 participants were developed. The quantitative information was processed in SPSS V25. The results show that there is an improvement in the perception of the organizational climate in the company's workers after applying the appreciative methodology, being confirmed through the Wilcoxon test with a value of .000 that indicates the difference between the pre-test and the post-test, the second assessment being the one that shows a favorable increase in the dimensions: Structure, Responsibility, Reward, Risk, Warmth, Performance Standards, Support, Conflict and Identity.

Keywords: Performance, Work environment, Collaborators, Communication, Appreciation.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un aspecto de gran relevancia en las empresas pudiendo repercutir favorablemente en su desempeño o negativamente, es por ello que desde hace algunos años se le ha comenzado a dar mayor atención al desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores en la organización (Arias-González et al., 2023). Es por lo mismo que distintos analistas han considerado que la gestión del talento humano es una acción estratégica para las empresas que les permite obtener una ventaja competitiva cuando es eficaz, en tal sentido se hace mención al valor del clima organizacional como un elemento que permite potenciar a los recursos humanos y beneficia la administración de los mismos (Olivera-Garay et al., 2021).

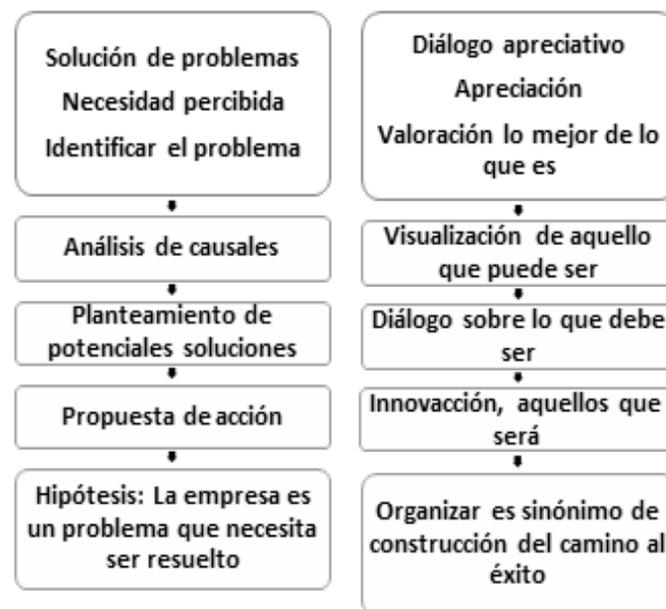
Es así que el clima organizacional se compone que, de diferentes elementos, los cuales se pueden evaluar o medir en el entorno laboral en cuanto son percibidos de forma directa o indirecta por los colaboradores e impactan en su comportamiento, pero también en la calidad de su rendimiento (Ríos-López et al., 2023). Estos componentes se denominan dimensiones y suelen ser valoradas a través de escalas con la finalidad de identificar la situación en la que se encuentra la organización respecto a su clima laboral y a partir de ello poder afrontar las dificultades ya sea desde una postura en la que se atienden los aspectos negativos o en su defecto, reforzando los factores positivos; este segundo enfoque implica un procedimiento cooperativo en el que se descubren progresivamente aquellos aspectos que permiten la efectividad de la organización y sus procesos cuando alcanzan sus niveles de mayor efectividad y capacidad respecto al rendimiento de los colaboradores, además en términos económicos y empresariales, siendo conocido como la indagación apreciativa (Reyes-Hernández, 2020).

El método de indagación apreciativa plantea que la empresa y las transformaciones son procedimientos de investigación correspondientes con la aseveración y la estimación, en el que las interrogantes y conversaciones respecto a los aspectos positivos, éxito, valores, fortalezas y anhelos de sus integrantes, son los que fomentan el cambio en los individuos (Reyes-Hernández, 2020). Este planteamiento se crea por Cooperrider en 1986 con el fin de intervenir en las empresas para su transformación fundamentándose en la capacidad de las mismas (Cooperrider & Whitney, 2005), es decir en el reconocimiento de aquellos aspectos positivos que son reconocidos por sus miembros por medio de diálogos que permiten la detección del potencial empresarial en cuanto a aprendizaje, anticipación y calcular los factores positivos aumentando la rapidez imaginativa e innovativa (Lahiton, 2023).

También es importante considerar el aporte de la Psicología Organizacional Positiva, la cual se enfoca en la comprensión de las emociones de las personas y el fomento de la adecuada y apta vida laboral tomando en cuenta el bienestar de los colaboradores, entornos sociales y el soporte que la empresa les otorga, para lograr el equilibrio entre las actividades laborales y la vida privada. En general se centra en el desarrollo de las emociones positivas, así como aquellos aspectos que fortalecen al individuo y sus virtudes, procura además el promover las relaciones con los demás, el compromiso y además de la consecución del éxito individual, grupal y de los sistemas con los que se relaciona; contribuyendo al fortalecimiento de las entidades (Varona-Madrid, 2020).

Es así que la indagación apreciativa se constituye en una metodología para la promoción del cambio, procurando que las empresas se conviertan en entidades capaces de valorar y estimar sus realidades organizacionales para comprenderlas, gestionarlas y lograr transformarlas procurando ser innovadoras pero no desde la perspectiva de lo negativo, básicamente se constituye en una forma de desarrollar la cultura organizacional a través del descubrimiento, creación, colaboración e implementación de los conocimientos positivos intencionalmente y en forma activa (Véliz-Montero, 2020). De esta manera se puede comprender que el proceso de la indagación apreciativa implica la apreciación, visualización, diálogo, innovación y organización, diferenciándose del proceso basado en la solución de problemas (Figura 1).

Fig 1. Solución de problemas vs. indagación apreciativa.



Fuente: tomado de Cooperrider & Whitney (2005).

Para llevar a cabo una investigación del clima organizacional con el método de la indagación apreciativa es necesario considerar las siguientes fases, expuestas por Perlo et al. (2020): iniciar por el descubrimiento, fase en la que se define el alcance del estudio, enfoque, informantes e interlocutores, además de la definición de las interrogantes para que a través de estas se puedan indagar sobre momentos, eventos, historias y experiencias positivas en torno a la empresa y se pueda reflexionar a partir de éstas para la construcción de una nueva realidad que precisamente se constituye en la segunda fase conocida como soñar. Posterior a ello se presenta la etapa diseñar, en la cual se exponen los principios sobre los que se construyen las propuestas para la transformación de la organización siendo primordial el liderazgo, sistema de compensaciones, etc. Finalmente, la fase conocida como destino, implica la planificación de las actividades, planteamiento de los distintos escenarios, así como la distribución de las tareas, responsabilidades, funciones, tiempos de ejecución, recursos necesarios, entre otros, para que se puedan dar los procesos dentro de la empresa, es lo que se conoce como plan de acción.

Frente a lo expuesto, las empresas en el Ecuador, en su necesidad de ser innovadoras han considerado la gestión del talento humano, destacando la capacitación del mismo para lograr incrementar el conocimiento y de esta manera alcanzar mayores niveles de innovación y desarrollo (Carvache-Franco et al., 2020). En tal situación la aplicación de nuevas metodologías en el diagnóstico empresarial a nivel de procesos y recursos, como lo es el talento humano es de gran relevancia en su búsqueda de desarrollo, por lo mismo la investigación plantea el determinar el clima organizacional de una empresa cartonera en la ciudad de Cuenca, a través del método de indagación apreciativa en el año 2024, esto con el fin de procurar una mejor condición laboral para los colaboradores pero también para la empresa para el logro del éxito.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación posee un enfoque mixto, es decir que se emplean una metodología cualitativa y cuantitativa para una mejor comprensión de los sucesos, además el diseño es experimental descriptivo en tanto se procura la descripción de la realidad de los eventos y sus involucrados realizando modificaciones a la misma para obtener un fenómeno distinto y poder analizarlo (Hurtado, 2020). Las técnicas empleadas corresponden al grupo focal para el cual se desarrolló una guía de temas previo a su aplicación, además del cuestionario siendo elegido el desarrollado por Litwin & Stringer (1968) conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Conflicto e Identidad.

La población se conformó por 1.100 colaboradores de la empresa de los cuales el 7% corresponden a administrativos y el 93% son de áreas operativas. La muestra fue estimada con un 5% de error y 95% de confianza, siendo 285 trabajadores del área operativa con quienes se realizó el proceso investigativo a través de selección aleatoria. Los grupos focales se conformaron por 8 y 10 participantes, mientras que el cuestionario se aplicó a toda la muestra.

En cuanto al procedimiento, la pre investigación se da inicio con los grupos focales y posterior a ello se aplica el cuestionario, dicho proceso se realizó entre los meses de enero a marzo de 2024 con la colaboración del área de Talento Humano de la empresa, la cual ha decidido mantener en reserva su identidad por cuestiones de seguridad de información, por lo cual se refiere en el estudio como empresa cartonera, cabe indicar que a cada uno de los colaboradores se les informó de la confidencialidad de sus datos y de la participación voluntaria en el estudio. La convocatoria a los grupos focales se realizó en coordinación con las áreas operativas para contar con la participación de los colaboradores de la empresa, mientras que las encuestas fueron entregadas en forma impresa pero también enviadas por e-mail. El periodo de post investigación se presenta luego de efectuados talleres de intervención, charlas y conversatorios (proceso de indagación apreciativa) con los trabajadores aplicando nuevamente el cuestionario de clima organizacional.

Los datos cualitativos obtenidos de los grupos focales fueron procesados por temas de forma que su sistematización permitió la extracción de significados y conclusiones por parte de los colaboradores en relación al tema investigado. Mientras los datos cuantitativos fueron procesados en SPSS V25 para su análisis estadístico considerando la puntuación general por dimensión y de acuerdo con el equivalente del cuestionario planteados por Litwin & Stringer (1968) siendo: menos de 2.5 muy desfavorable; entre 2.5 a 2.9 desfavorable; 3.0 a 3.5 favorable; 3.6 a 4.0 muy favorable. A esta información se le realizó la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov cuyo resultado fue .000 indicando que la muestra no posee normalidad siendo viable la aplicación de estadística no paramétrica por lo que se procedió con prueba de Wilcoxon con la finalidad de contrastar si los resultados del pre test y post test presentan efectivamente diferencias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la investigación iniciando con los datos del grupo focal analizado por temas de acuerdo con la relevancia de los mismos, posterior a ello los hallazgos del cuestionario de clima organizacional, luego se presenta el esquema aplicado de la indagación apreciativa y los resultados del post test.

a) Grupo focal**• Comunicación**

Los colaboradores demuestran estar inconformes con la comunicación general en la empresa, pues sienten que no les informa de todos los aspectos relevantes y tampoco sus jefaturas son asertivas en cuanto a la información que deben compartir con los trabajadores. Al respecto, las percepciones de los colaboradores es la siguiente:

- Solamente no informan de las cosas que están mal, como si todo lo que hiciéramos fuese negativo o no estuviese bien.
- Nunca nos hacen reconocimientos por nuestros logros o las cosas que hacemos bien.
- No se pueden dar a conocer ideas o sugerencias, no tenemos la oportunidad de expresarnos porque no hay un espacio para hacerlo.
- No existe la suficiente confianza para hablar con los superiores y poder decir lo que está pasando o proponer alternativas de solución a los problemas que tenemos en el trabajo.
- Nuestro jefe nos informa solamente lo esencial, creemos que no siempre nos dicen todo.

Estas aseveraciones son complementadas con las necesidades percibidas de comunicación que se exponen en el siguiente tema.

• Necesidades de comunicación

Los colaboradores son claros al manifestar aquello que consideran necesario para el mejoramiento de la comunicación, indicando lo siguiente:

- Necesitamos que también reconozcan las cosas que hacemos bien, nuestros logros y aciertos.
- Que la comunicación sea directa y no a través de personas de otras áreas cuando se tratan de temas relacionados con los procesos de trabajo.
- Reuniones recurrentes para mantenernos al tanto de las cosas que pasan en la empresa y de lo que debemos conocer en nuestras áreas.
- Se necesita trabajar en la comunicación entre jefaturas y operarios porque no siempre son claras las indicaciones o tenemos desacuerdos.
- Debemos usar el WhatsApp para que nos informen también por este medio, ahí estamos todos y es directo el mensaje.
- Sería importante mejorar la comunicación con las áreas administrativas por ejemplo con ventas para poder programar mejor la producción y los procesos que dependen de ello.

• Condiciones de trabajo

En lo que respecta a las condiciones laborales, los trabajadores son enfáticos en mencionar que la empresa si les proporciona los elementos requeridos para el desarrollo de sus actividades lo que les da seguridad para poder realizar las tareas, además mencionan un adecuado proceso de supervisión de seguridad industrial. Mientras que al mencionar horarios laborales y salario demuestran estar conformes por los pagos puntuales, así como el reconocimiento de horas extras y los turnos en los que laboran pues cuentan con facilidades de transporte e incluso alimentación en la planta.

• Liderazgo

Al analizar la temática relativa al liderazgo se evidencia que los colaboradores presentan un problema de relación con su jefatura directa en cuanto indican no tener confianza en el mismo y sentir que sus necesidades y sugerencias no son tomadas en cuenta, en torno a ello manifiestan lo siguiente:

- No sentimos confianza en el jefe porque no suele hablar mucho con nosotros, más nos da órdenes, pero no conversa con nosotros.

- No sentimos que las propuestas que realizamos sean tomadas en cuenta, a veces damos sugerencias de cómo resolver un problema porque conocemos lo que pasa en la producción o con las máquinas, pero no nos escuchan.
- Creo que tiene una mala imagen de nosotros y nos trata un poco mal por eso, quizá hemos tenido algún error y se ha hecho una idea de nuestra persona desde ahí.
- No hay buena comunicación con el jefe porque él mismo pone una barrera y no nos deja expresarnos.
- Hemos optado por hacer lo que nos piden, obedecemos las órdenes y ya para no tener problemas.

• Capacitación

Otra temática importante es la capacitación, al respecto los colaboradores indican que estas no se dan en las áreas operativas-productivas, pues si se las evidencia para jefaturas y otras áreas de la empresa, y creen que son necesarias para mejorar sus labores y procesos, además se muestran dispuestos a aprender. En cuanto al tema algunos de los comentarios destacados son:

- No recibimos capacitación como en otras áreas, a nosotros solo nos vienen a indicar lo que a nuestros jefes les capacitaron y a veces ni siquiera eso porque no se pone en práctica nada.
- Las capacitaciones que les dan a los jefes deben ser técnicas y deben incluirnos a nosotros también porque somos quienes operamos la maquinaria y equipos y así mismo quienes solucionamos los problemas incluso cuando los jefes no están.
- Nos gustaría capacitarnos para aprender más y poder incluso subir de puestos en la empresa.
- Si tuviera oportunidad de aprender no sólo del trabajo que hago diariamente sino de otras cosas, yo aprovecharía para capacitarme, en otras empresas les apoyan con estudios para que los trabajadores podamos tener títulos.

• Identidad y compromiso

Los colaboradores de la empresa cartonera demuestran sentirse identificados con la misma, pues consideran que ésta les otorga beneficios que otras organizaciones no les dan, pero si creen que es necesario mejorar en algunos aspectos para que las áreas o departamentos se complementen y se pueda trabajar mejor. Los comentarios de los colaboradores indican lo siguiente:

- La empresa es excelente, no había tenido un trabajo donde me paguen a tiempo y me den ayuda con

la comida y el transporte cuando tengo turnos en la noche o madrugada, además reconocen lo justo por las horas extras.

- La empresa es muy buena, en los años que estoy aquí siempre he tenido buenas utilidades y la fiesta que nos hacen en navidad con toda la familia es muy buena, además nos apoyan con un seguro privado, lo malo es que en el área operativa a veces no nos prestan mucha atención y nos olvidan cuando se trata de comunicar algo importante.
- La empresa todos los años es reconocida a nivel nacional entonces debe ser buena y nos sentimos seguros aquí, solo a veces los jefes nos presionan mucho y tenemos problemas de que no podemos entendernos bien.

De manera general, es posible indicar que los trabajadores reconocen la necesidad de mejora de la comunicación para que sus labores también mejoren, además de la importancia del reconocimiento en sus tareas y por su rendimiento e incluso la promoción de la relación con otras áreas de la organización.

b) Pre test

Los resultados del pre test del cuestionario de clima organizacional denotan que existe una percepción desfavorable en las dimensiones identidad, conflicto, calor, riesgo, recompensa y responsabilidad, mientras que en estándares de desempeño y estructura la valoración es favorable (Figura 2).

Fig 2. Pre test clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que en la dimensión identidad no se logra el desarrollo competo de pertenencia a la empresa siendo los aspectos críticos que los colaboradores consideran que no existe total lealtad por parte del personal para con la organización, además que no se prioriza en el bien de la misma. En cuanto al conflicto los trabajadores, consideran que en la empresa se requiere de una actitud pasiva en la que la comunicación no es fluida, de manera que así evitan problemas con sus jefaturas, mientras que en la dimensión apoyo se destaca que perciben la falta de confianza entre colaboradores y el temor a la equivocación.

La dimensión calor, en cambio, denota problemas entre la relación existente entre jefaturas y trabajadores, además en la dimensión riesgo los trabajadores han percibido que la empresa es precavida en la toma de decisiones y que su filosofía más bien se orienta a realizar las actividades en forma lenta pero con seguridad, mientras que en recompensa no consideran que sean compensados cuando realizan las cosas adecuadamente o por lo logros y más bien las sanciones frente a los errores siempre están presentes. Finalmente, en la dimensión responsabilidad, su percepción denota que la empresa desconfía de los juicios de los empleados y ante los errores, éstos son cuestionados fuertemente, por lo tanto, no pueden tomar responsabilidades o iniciativas ante sus labores sino limitarse a obedecer órdenes.

Por otra parte, las dimensiones estándares de desempeño y estructura, demuestran que los colaboradores perciben que los directivos se sienten conformes con su rendimiento y los presionan para una mayor productividad por ello, además sugiere el conocimiento de las políticas y estructura organizacional, así como por las normativas y procesos en los que enfatiza la empresa.

c) Indagación apreciativa

Se procede a trabajar con el taller de indagación apreciativa aplicando la metodología correspondiente, es decir, considerando las fases de descubrimiento, sueño, diseño y destino. A continuación, se presenta un breve esquema del trabajo realizado.

- Descubrir: en esta fase se plantea el adoptar una actitud positiva por parte de los colaboradores y no hacer hincapié en los problemas o dificultades que enfrentan en la empresa, para ello, se les incentiva a pensar en positivo a través de preguntas que incluso les hagan pensar en propuestas favorables para lograr cambios en su trabajo. También se los orienta para que relaten experiencias y vivencias positivas que se han presentado en la organización para a partir de ellas identificar temáticas con las cuales direccionar las siguientes fases. En esta fase los colaboradores destacan la necesidad de comunicación, organización
- de actividades de forma eficiente y el reconocimiento a su labor oportunamente. Al respecto Barrett & Fry (2018) indican que el descubrimiento es fundamentalmente es expresar aquellos aspectos relevantes del pasado que destacaron por su excelencia en cuanto a los factores organizacionales.
- Soñar: momento en el cual se piensa en el futuro colaborativo y se plantean propuestas de cómo mejorar las acciones en forma creativa para que los procesos fluyan. Se proponen acciones positivas para mejorar las actividades en las áreas, básicamente consiste en la detección de oportunidades para el mejoramiento y superación de lo que antes era percibido como conflicto. Entre las ideas planteadas se destaca el potenciar el canal de WhatsApp para poder mantener informados a todos del acontecer en la empresa a través del grupo general y por medio de los grupos de área comunicar indicaciones específicas en cada departamento, de esta forma se evitan confusiones y se facilita la comunicación, además sugieren los llamados de atención en privado como correctivos para mejorar los procesos, necesidad de capacitación para lo cual creen necesario elaborar un temario de lo que requieren aprender. En coherencia con Varona-Madrid (2020) esta fase posee cuatro sub fases: revisión de los aspectos positivos, construcción de los sueños que serán luego una realidad, formular las aspiraciones y evaluación de las mismas.
- Diseñar: se procede a esbozar el plan para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que se identifican en los puntos anteriores con el planteamiento de acciones específicas pudiendo ser claramente alcanzables, medibles y de realización oportuna. Las acciones más relevantes comprenden el uso del canal WhatsApp para la comunicación directa, el establecer un proceso para la comunicación con otras áreas estratégicas de manera que se eviten duplicidad de mensajes o errores por lo que se designan responsables de transmitir los mensajes entre departamentos, también se mencionan los casos en los que los colaboradores deben ser reconocidos por su labor y se presenta un plan de capacitación con los temas prioritarios en los que se debe enfatizar para el mejoramiento de la calidad de desempeño de los trabajadores. Diseñar según Varona-Madrid (2020) es instituir bases para la construcción de las acciones estratégicas, es hacer realidad los sueños a través de acciones y propuestas de ejecución práctica (Barrett & Fry, 2018).
- Destino: Fase en la que se pone en marcha el plan y se implementan las propuestas de forma estratégica, que de acuerdo al caso de estudio implican reconocimientos a los colaboradores en forma individual y grupal por cumplimiento de metas, procesos de comunicación adecuados como reuniones de planificación e

información, empleo de medios para comunicarse directamente como el potenciamiento del canal WhatsApp, así como un proceso para mejorar la comunicación con las áreas estratégicas. En esta fase se realiza un seguimiento de las acciones realizadas y una valoración a las mismas, obteniendo retroalimentación de los colaboradores para identificar si se estaba dando cumplimiento al plan. De esta manera se cumplen con los postulados de Barrett & Fry (2018) quienes explican que esta fase tiene como fin que los sueños que han compartido los trabajadores se realicen a través de las acciones planteadas y los resultados esperados.

d) Post test

Luego de efectuada la indagación apreciativa se realiza un post test en el cual se obtienen resultados favorables en todas las dimensiones, reflejando una mejora importante en aquellas que en el pre test se valoran como desfavorable, e incluso con resultados muy favorables en la dimensión identidad y calor; las cuales se refieren al orgullo que sienten los colaboradores por pertenecer a la organización, además de percibir un ambiente amistoso entre colaboradores y relaciones favorables con sus jefaturas (Figura 3).

Fig 3. Post test clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Para poder comprobar que existe un cambio estadísticamente significativo entre el pre test y el post test y poder referir a una mejora en las dimensiones del clima organizacional se emplea la prueba de Wilcoxon identificándose que en si se presentan diferencias entre los valores medios entre ambos test siendo la significancia menor a .05 en todos los casos, por lo que se puede afirmar que existe una mejora en el clima de la empresa luego de la intervención a través del método de indagación apreciativa (Tabla 1).

Tabla 1. Prueba de Wilcoxon.

Prueba	Pre Test		Post Test		Wilcoxon	
	Prom.	Des. Est.	Prom.	Des. Est.	Z	Sig
Estructura	2,97	,338	3,48	,209	-14,748	,000
Responsabilidad	2,74	,413	3,47	,165	-14,684	,000
Recompensa	2,86	,359	3,52	,259	-14,166	,000
Riesgo	2,70	,298	3,47	,194	-14,985	,000
Calor	2,77	,203	3,59	,188	-15,407	,000

Estándares de desempeño	3,19	,293	3,47	,286	-12,424	,000
Apoyo	2,90	,330	3,50	,261	-14,355	,000
Conflicto	2,70	,297	3,46	,166	-14,665	,000
Identidad	2,90	,373	3,58	,238	-14,870	,000

Fuente: Elaboración propia.

Resultados similares se identifican en el estudio de Mercado-Cajamarca (2019), en el cual se realiza una valoración del clima organizacional mediante pre test y post test, sin embargo, la intervención realizada fue a través de talleres pedagógicos, una metodología similar a la indagación apreciativa con variaciones en el enfoque de la solución de problemas. Pues se fundamenta en el aprendizaje de los colaboradores más que en el pensamiento positivo, donde se identifican diferencias entre el antes y el después de las intervenciones con una mejora en la percepción de los colaboradores respecto a la empresa ($p=.000$).

Igualmente se evidencian resultados similares en el estudio de Vargas-Vargas (2022) entre el pre test y post test en el análisis de clima organizacional pues sus resultados de $p=.000$ indican diferencias entre los resultados de ambas pruebas con una mejora en el segundo momento, esto luego de desarrollarse talleres fundamentados en la teoría de Rensis Likert. La cual posee ciertos argumentos con los que trabaja la indagación apreciativa pues se fundamenta en la percepción de los colaboradores respecto a la empresa y el trato que reciben de sus jefaturas, abordando así la conciencia del clima desde una perspectiva motivacional en cuanto impulsa a los trabajadores a ser mejores en sus actividades.

Por su parte, Bravo-Toledo (2021) efectúa una investigación de clima organizacional y considera la aplicación de la metodología de indagación apreciativa, de forma que en sus hallazgos evidencia que ésta impacta significativamente en la percepción de los trabajadores respecto a la empresa, ya que en el post test los valores medios de las respuestas en las dimensiones evaluadas resultan superiores que en el pre test indicando una mejora en las mismas. Mientras que, en el grupo de control, con el cual no se realizan los talleres apreciativos, la valoración del clima apenas mejora en algunos aspectos (Identificación y compromiso) pero en otros disminuye la percepción favorable (comunicación, condiciones laborales, liderazgo, capacitación).

En tal sentido es posible indicar, que la indagación apreciativa procura buscar en forma específica aquellos aspectos relevantes de las personas y que se constituyen en elementos positivos para la empresa pues son

consideradas las fortalezas para la misma, sobre las cuales trabaja para su perfeccionamiento (Rosa-Arzola et al., 2022).

CONCLUSIONES

En conformidad con el objetivo trazado de determinar el clima organizacional de una empresa cartonera en la ciudad de Cuenca, a través del método de indagación apreciativa en el año 2024, es posible manifestar que la organización ha logrado una mejora considerable en cuanto a la percepción de los colaboradores en las dimensiones analizadas. Con ello se pone en evidencia que gestionadas adecuadamente en las fases de la apreciación (descubrimiento, soñar, diseñar, vivir) a través de talleres y el diálogo apreciativo, es posible lograr que los trabajadores dejen de pensar en negativo y comiencen a plantear pensamientos desde una perspectiva positiva hacia el futuro. Se destaca los aspectos de éxito de la organización, y donde los propios trabajadores sean quienes propongan las acciones para el cambio, logrando generar entornos adecuados para el desarrollo de sus actividades, caracterizados por la comunicación efectiva, clara y concordante con sus labores, necesidades y anhelos. Este proceso, sin embargo, requiere de una guía adecuada y del conocimiento de quien lo lleve a cabo para evitar su fracaso o potenciales errores que pueden retrasar el desarrollo de escenarios de calidad y cálidos.

En el caso de la empresa cartonera, el enfoque a través del método de indagación apreciativa permite identificar los principales problemas que se presentan en el área operativa y por los cuales los colaboradores no se están conformes con sus actividades, jefaturas e incluso con la empresa en ciertos aspectos. Esto último, potencialmente repercute en su desempeño y la calidad de sus labores, pero bajo el mismo método se direcciona a los actores del cambio a trazar el direccionamiento para transformar la realidad que enfrentaban por medio del pensamiento positivo, la motivación y el reconocimiento de los factores de valor que los hacen sentir orgullosos de pertenecer a una empresa de renombre. Ello permite plantear un plan de acción que, posterior a su aplicación, demuestra un cambio importante en su percepción del clima organizacional, enfatiza así la efectividad del método apreciativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias-González, I., Guerrero-Arrieta, K., Orozco-Orozco, W., Castro-Bareno, G., & Caminos-Manjarrez, W. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 3736-3749. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Barrett, F., & Fry, R. (2018). *Indagación apreciativa, un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa* (Primera ed.). Montevideo: Xn Consultores. <https://n9.cl/r5y75l>
- Bravo-Toledo, M. (2021). *Aplicación del modelo indagación apreciativa como gestión de clima laboral, en el departamento despachos-Cuenca de la empresa Cartopel SAI*. Cuenca: [Repositorio de la Universidad del Azuay Tesis de maestría]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11244>
- Carvache-Franco, O., Vélez-Barros, C., Carvache-Franco, M., & Carvache-Franco, W. (2020). Los factores determinantes de la innovación en las empresas ecuatorianas. *Espacios*, 41(3), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410319.html>
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hurtado, J. (2020). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Lahiton, W. (2023). *Plan estratégico de RRHH para impulsar el cambio organizacional a través del modelo de Indagación Apreciativa*. Andalucía: [Repositorio de la Universidad Internacional de Andalucía, Tesis de maestría]. <http://hdl.handle.net/10334/8660>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research. *Health*, 4(7), 1-5. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)
- Mercado-Cajamarca, N. (2019). *Talleres pedagógicos para el desarrollo del clima organizacional en una institución educativa pública de Ayacucho, 2019*. Trujillo: [Repositorio de la Universidad César Vallejo, Tesis doctoral]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44133?show=full>
- Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522021000200003&script=sci_arttext
- Perlo, C., Costa, L., De la Riestra, M., Cardú, C., López, M., Mandelosi, M., & Cendra, V. (2020). *Saber estar en las organizaciones. Una perspectiva centra en la vida, el dialogo y la afectividad*. Gualeguaychú: Fundación La Hendija.
- Reyes-Hernández, J. (2020). Transformar la cultura de las organizaciones: un desafío desde la indagación apreciativa generativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 363-370. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400363
- Ríos-López, L., Saldaña-Pinto, C., Alejandría-Castro, C., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Rosa-Arzola, C., Alfonzo, M., & Atencio, B. (2022). La indagación apreciativa como una oportunidad de mejora para Link Gerencial Consultores. *Almanaque* (39), 17-30. <https://doi.org/10.58479/almanaque.2022.43>
- Vargas-Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Varona-Madrid, F. (2020). *La intervención apreciativa: un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores y gerentes*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Véliz-Montero, F. (2020). *Resiliencia organizacional*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.