



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL
GRUPO “ORFA”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Daniela Estefanía Domínguez Galarza.; Fernando Andrés Parra
Delgado.

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño.

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

A mis padres Julio y Carmita quienes fueron mi impulso y apoyo incondicional para lograr esta meta, por motivarme a superarme y luchar por todo lo que me proponga a lo largo de mi vida.

A mi hermano Sebastián por su ayuda y apoyo en todo este trayecto.

Daniela Domínguez Galarza

DEDICATORIA

A mis queridos padres Fernando y Miriam quienes con su cariño, comprensión y confianza me han ayudado a superar mis miedos y conseguir todo lo que me he propuesto.

A mí querido hermano Sebastián por ser mi amigo incondicional y apoyarme en todo este proceso.

A mis queridos tíos Carlos y Karina por su cariño, motivación y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis queridas abuelas Esthela y Enma por haberme inculcado valores esenciales que me permiten mejorar cada día y ser una mejor persona.

A mi familia en general por siempre estar presente en todo momento y motivarme a conseguir mis objetivos.

Andrés Parra Delgado

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por guiar nuestro camino y conseguir este objetivo trascendental en nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros padres quienes fueron nuestro sustento y apoyo emocional, moral y económico para culminar nuestros estudios, por guiarnos, formarnos y educarnos con valores, paciencia y amor.

Agradecemos a nuestro director de tesis Mgt. Carlos González, por ser nuestro guía y apoyarnos en el desarrollo de nuestra tesis.

Daniela Domínguez y Andrés Parra

ÍNDICE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
ÍNDICE DE GRAFICOS	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN:	X
ABSTRACT:.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Conceptos.....	3
1.2. Importancia y Objetivo.....	4
1.3. Variables	5
1.4. Tipos de clima organizacional	5
1.5. Cultura y clima organizacional.....	7
1.6. Consecuencias	7
1.6.1. Consecuencias de un buen clima organizacional	8
1.6.2. Consecuencias de un mal clima organizacional	8
1.7. Herramientas de medición del clima organizacional	8
CAPÍTULO 2.....	12
LA EMPRESA.....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Filosofía Corporativa.....	12
2.2.1. Misión	12
2.2.2. Visión	12
2.2.3. Valores	13
2.2.4. Objetivos	13
2.3. Organigrama.....	13
CAPÍTULO 3.....	15
METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo de investigación	15

3.2.	Objetivos de la investigación.....	15
3.3.	Población.....	15
3.4.	Instrumento	15
3.5.	Procedimiento.....	17
CAPÍTULO 4.....		18
RESULTADOS.....		18
4.1.	Tabulación de datos.....	18
4.2.	Interpretación de datos	19
4.2.1.	Estructura Organizacional	19
4.2.2.	Responsabilidad.....	20
4.2.3.	Recompensa.....	22
4.2.4.	Riesgo.....	23
4.2.5.	Calor.....	24
4.2.6.	Estándares de Desempeño	25
4.2.7.	Apoyo.....	26
4.2.8.	Conflicto.....	27
4.2.9.	Identidad.....	29
CAPÍTULO 5.....		31
PLAN DE ACCIÓN.....		31
5.1.	Plan de mejora.....	31
5.2.	Plan de reforzamiento.....	40
CONCLUSIONES		42
RECOMENDACIONES		43
REFERENCIAS.....		44
ANEXOS		46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables internas y externas de clima organizacional.....	5
Tabla 2. Herramientas de medición del clima organizacional.....	9
Tabla 3. Matriz de calificación	18
Tabla 4. Rangos de interpretación de datos	18
Tabla 5. Semáforo de valoración	19
Tabla 6. Preguntas Dimensión Estructura	19
Tabla 7. Preguntas Dimensión Responsabilidad	21
Tabla 8. Preguntas Dimensión Recompensa	22
Tabla 9. Preguntas Dimensión Riesgo.....	23
Tabla 10. Preguntas Dimensión Calor.....	24
Tabla 11. Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño.....	25
Tabla 12. Preguntas Dimensión Apoyo	27
Tabla 13. Preguntas Dimensión Conflicto.....	28
Tabla 14. Preguntas Dimensión Identidad.....	29
Tabla 15. Plan de mejora	33
Tabla 16. Plan de reforzamiento	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Grupo ORFA.....	13
---	----

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Resultados Dimensión Estructura.....	20
Gráfico 2. Resultados Dimensión Responsabilidad.....	21
Gráfico 3. Resultados Dimensión Recompensa.....	22
Gráfico 4. Resultados Dimensión Riesgo	24
Gráfico 5. Resultados Dimensión Calor	25
Gráfico 6. Resultados Dimensión Estándares de Desempeño	26
Gráfico 7. Resultados Dimensión Apoyo	27
Gráfico 8. Resultados Dimensión Conflicto	28
Gráfico 9. Resultados Dimensión Identidad	29
Gráfico 10. Resultados Globales por Dimensión.	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Litwin y Stringer.....	46
--	----

RESUMEN:

La presente investigación centra su tema de desarrollo en el diagnóstico de clima organizacional al Grupo empresarial "ORFA", para lo cual se estipuló en primera instancia el planteamiento de un marco teórico que sustente la investigación, seguido de una breve revisión conceptual de la filosofía corporativa del grupo, derivando como punto trascendental en la aplicación del cuestionario propuesto por Litwin y Stringer con una actualización realizada por Echezuria y Rivas en el año 2001, el cual consta de 9 dimensiones y 53 preguntas. Una vez recopilados, tabulados y analizados los resultados, se propuso un plan de acción segmentado en función de la valoración de los mismos, dando como resultado un plan de mejora para las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, conflicto e identidad, así como un plan de reforzamiento para las dimensiones: estándares de desempeño y apoyo

Palabras clave: Litwin y Stringer, clima organizacional, percepciones de los trabajadores, plan de acción, toma de decisiones

ABSTRACT:

This research focuses on the organizational climate diagnosis of the "ORFA" business group, for which it was first stipulated the establishment of a theoretical framework to support the research, followed by a brief conceptual review of the corporate philosophy of the group, deriving as a transcendental point in the application of the questionnaire proposed by Litwin and Stringer with an update by Echezuria and Rivas in 2001, which consists of 9 dimensions and 53 questions. Once the results were compiled, tabulated and analyzed, a segmented action plan was proposed according to their evaluation, resulting in an improvement plan for the following dimensions: structure, responsibility, reward, risk, heat, conflict and identity, as well as a reinforcement plan for the dimensions: performance standards and support.

Keywords: Litwin and Stringer, action plan, decision making, organizational Climate, workers perceptions



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Con el cambio de perspectiva y dinámica empresarial a partir de la década de los noventa, los altos directivos empresariales a lo largo del mundo, han focalizado su punto de atención en el activo más productivo que poseen, el capital humano. El mencionado factor ha logrado trascender en el mundo organizacional, posicionándose como el mecanismo indispensable para la creación y desarrollo de cualquier estrategia, así como para la perduración y crecimiento de una organización.

Ante lo expuesto, los altos directivos organizacionales han aplicado progresivamente una gestión del talento humano, cuyo objetivo radica en proveer mejores condiciones laborales a sus trabajadores en aspectos como: condiciones físicas, sistemas de recompensa, planes de capacitación, desarrollo profesional, entre otros parámetros adicionales, aspectos sobre los trabajadores se forman una percepción que puede ser evaluada a través de la realización de un diagnóstico de clima organizacional para el grupo empresarial “ORFA”, en función de incrementar la productividad laboral y establecer un crecimiento empresarial sostenible en el tiempo.

El diagnóstico de clima organizacional es una herramienta importante que permite conocer las percepciones de los trabajadores en referencia a parámetros intrínsecos de la organización que afectan su desarrollo personal y productivo, con el objetivo de proveer a la alta gerencia información sustentada para la toma de decisiones oportuna.

El presente trabajo iniciará con el Capítulo I, el cual abarcará el marco teórico con ciertos subtemas como: conceptos, importancia, objetivo, variables, tipos, consecuencias que comprende el clima organizacional, y las herramientas que se puede utilizar para medirlo, lo cual permitirá tener una perspectiva clara sobre el tema y a su vez marcar un sustento teórico para la investigación.

En el Capítulo II, se expondrá la filosofía corporativa del grupo empresarial, lo cual permitirá detallar aspectos intrínsecos para entender el giro del negocio y estructura organizacional del mismo.

De la misma manera, el Capítulo III planteará la metodología a aplicar en la presente investigación, detallando la población e instrumento a utilizar y la forma de tabulación de los datos.

En el Capítulo IV, se expondrán los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional, en donde se presentarán gráficos y tablas específicas que permitirán apreciar las dimensiones que presentan falencias y a su vez aquellas que no.

Finalmente, en el Capítulo V, se desarrollará un plan de acción segmentado en dos partes; por un lado, un plan de mejora para las dimensiones bajo la conceptualización de desfavorable y muy desfavorable, mientras que un plan de reforzamiento englobará las dimensiones bajo la determinación de favorable y muy favorable. Los mencionados planes de acción serán desarrollados a partir del análisis de cada dimensión y contemplarán aspectos como: concepto, preguntas, objetivo, actividades, encargados, plazo de ejecución y métodos de evaluación.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es un mecanismo de gestión empresarial, cuyo accionar deriva del conocimiento de la percepción por parte de los colaboradores, acerca de temas trascendentales como: políticas, reglamentos, procedimientos, factor humano y condiciones físicas que componen la organización. El mencionado conocimiento permite a los directivos la intervención oportuna y sustentada en busca de generar un entorno laboral favorable y agradable, el cual permita la consecución de metas y un desarrollo colectivo.

1.1. Conceptos

Con el fin de profundizar el concepto de clima organizacional, se ha considerado el planteamiento de diversos autores como:

Poole (2006), quien define al clima organizacional como la sumatoria de apreciaciones por parte de los trabajadores con respecto al factor humano que los rodea y las condiciones físicas proporcionadas por la empresa, es decir como el trabajador se siente en la convivencia profesional diaria con el resto de integrantes de la empresa, así como en la adaptación y manipulación de elementos físicos.

De la misma manera, (Forehand y Gilmer 1964, como se citó en García, 2009) mencionan que el clima organizacional comprende el conjunto de características inherentes y perdurables que caracterizan a una empresa y la distinguen de otras; dichas características inciden significativamente en el desarrollo y convivencia del capital humano.

Por otro lado, (Chiavenato, 2011) menciona que el clima organizacional mantiene una relación significativa con el nivel de motivación de los trabajadores, por lo que, si el ambiente es positivo, se puede manifestar de ciertas formas como: interés, ánimo, colaboración, satisfacción, entre otros. Mientras que, si el ambiente es negativo, preponderarán ciertas actitudes como depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otros. El clima organizacional, se traduce como una herramienta de gestión que brinda a los altos directivos un curso de acción a partir del conocimiento detallado del sentir de sus colaboradores.

En definitiva, se puede decir que el clima organizacional contempla todas las condiciones físicas y humanas con las que los colaboradores de una organización conviven diariamente, las cuales generan una determinada apreciación ya sea positiva o negativa, la misma que repercute en la productividad y dinámica empresarial.

1.2. Importancia y Objetivo

Con el cambio de la perspectiva empresarial y la constante focalización en el capital humano, se hace necesaria la examinación frecuente del sentir y pensar de los trabajadores con respecto a la dinámica empresarial, es por lo que el clima organizacional provee a los directivos un conocimiento sustentado de las perspectivas laborales de los trabajadores.

Segredo (2013), mencionan que las organizaciones dan gran importancia a evaluar el clima organizacional ya que se considera un elemento esencial al momento de proporcionar información en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a que los directivos creen una visión futura de la organización; además, el clima organizacional diagnostica la realidad del entorno laboral e identifica las necesidades de la institución en relación a su capital humano, facultando de esta manera a los altos mandos a desarrollar estrategias o acciones que permitirán la consecución de sus objetivos. De la misma manera, los autores González y González (2010), mencionan que la importancia de analizar este tema, radica en la “retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo producir intervenciones o cambios planificados que modifiquen actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y los sistemas de la organización” (p.9). Por su parte, García (2009), menciona que el objetivo del diagnóstico del clima organizacional es facilitar la información acerca de las percepciones de los colaboradores frente a los elementos que forman parte de una entidad y obtener conocimiento de las condiciones y relaciones laborales existentes.

Por tanto, la medición del clima organizacional es un aspecto fundamental para la salud empresarial y de su talento humano, ya que su objetivo radica en evaluar a profundidad la percepción de los trabajadores con respecto a su entorno, y de esta manera entender sistemáticamente las consecuencias generadas por una actitud favorable o desfavorable de los colaboradores hacia la organización.

1.3. Variables

El clima organizacional como lo menciona (Reddin, 2004) se encuentra influenciado por factores tanto internos como externos, los cuales condicionan y denotan características naturales que diferencian a una empresa de otra y se ven reflejados en la percepción de los trabajadores consciente e inconscientemente ante parámetros específicos. Por otro lado, (García, 2009) considera en su investigación que las personas ingresan a una empresa con sus propias características, hábitos, pensamientos y conocimientos, sin embargo, son los factores empresariales aquellos que interceden y amoldan a los trabajadores a un método de trabajo determinado, siendo un trabajador el reflejo de las condiciones empresariales en las cuales se desenvuelve.

Dentro de los factores tanto internos como externos que se pueden considerar como afectantes en el clima organizacional de una empresa, se pueden mencionar:

Tabla 1. *Variables internas y externas de clima organizacional*

Internos	Externos
Tamaño de la organización	Ubicación geográfica
Estructura jerárquica	Condiciones de la demanda
Instalaciones y condiciones físicas	Tecnología
Objetivos y estrategia corporativa	Competencia

Elaboración propia (2022)

1.4. Tipos de clima organizacional

El clima organizacional o ambiente de trabajo responde a las características y condiciones intrínsecas de una determinada organización, las cuales, como mencionan Pérez y Vargas (2018) afectan a parámetros tanto tangibles como intangibles generando una identidad empresarial propia que la diferencie del resto.

De la misma manera, como lo establece (Reddin, 2004) las empresas pueden presentar ciertos tipos tradicionales de clima organizacional, tales como:

- **Autoritario:** Se caracteriza por estar enfocado en el cumplimiento de deberes en contraposición al desarrollo social, por lo que se hace evidente la falta de comunicación horizontal y la jerarquización en la toma de decisiones. Este tipo de clima organizacional contempla dos subtipos, los cuales son:

- Autoritario explotador: La gerencia sustenta su dirección en una toma de decisiones jerárquica en donde la opinión del personal es insignificante y el flujo de comunicación es nula, lo cual da como resultado una distorsión de la información y una poca autonomía en el desempeño de actividades por parte del personal. Los trabajadores tienden a desarrollarse en un ambiente de miedo, en donde factores como amenazas, castigos, regaños y limitadas recompensas generan una inferencia en la seguridad y estabilidad del grupo laboral.

- Autoritario paternalista: Los trabajadores se desenvuelven y desarrollan en un ambiente marcado tanto por penalizaciones como recompensas generando una forma de control y estímulo en la concentración de los mismos. La toma de decisiones empresariales se encuentra concentrada de igual manera en la alta dirección, sin embargo, en ciertas ocasiones se contempla y delega a los mandos inferiores

- **Participativo:** Considerado como el tipo de clima organizacional sobre el cual una empresa debe desarrollarse; contempla un ambiente laboral donde las opiniones e ideas proporcionadas por los trabajadores son consideradas y discutidas de manera consensuada. Además, se prioriza el trabajo grupal y el fomento de sentido de pertenencia desde los directivos hacia el personal. Se subdivide en:
 - Participativo grupal: Los trabajadores son involucrados en la toma de decisiones, por lo que su opinión y conocimiento es valorado. Dentro de este tipo se prioriza el trabajo grupal y el flujo de información es horizontal.

 - Consultivo: El ambiente laboral se caracteriza por ser estable y de colaboración, por lo que la motivación y el interés laboral se encuentran en un punto significativo que contribuye a la productividad empresarial.

Es importante considerar que el mencionado autor establece ciertos tipos de clima organizacional a diferencia de los tradicionales, los cuales son: estancado, de sumisión, humanitario, ambiguo, productivo, de equidad y desafiante.

1.5. Cultura y clima organizacional

El clima y la cultura organizacional son dos conceptos enfocados en las organizaciones y su capital humano, sin embargo, estos dos diagnósticos se diferencian, ya que el clima organizacional identifica las percepciones de los colaboradores con respecto a su ambiente laboral, mientras que la cultura organizacional se enfoca en la parte macro organizacional, en los comportamientos comunes de una organización que los identifica o distingue de otras.

Para Chiavenato (2009), la cultura organizacional es un sistema complejo y humano con características propias, creencias, expectativas y valores; es una forma de interactuar y relacionarse en una determinada organización. Existen cuatro tipos de cultura organizacional según (Cameron y Quinn, 1999 como se citó en Carillo, 2016), que se explican a continuación:

- **Clan:** Las culturas orientadas al tipo clan suelen tener gran parecido a una organización de tipo familiar; en esta cultura prevalecen valores como el compromiso, comunicación, existe una participación activa de los colaboradores y sobresale el trabajo en equipo.
- **Adhocracia:** Las culturas orientadas a este tipo se caracterizan por ser innovadoras, visionarias, buscan transformar ideas en éxito, se enfocan en emprender y desarrollar cosas nuevas, son arriesgadas y están preparadas para lo venidero.
- **Mercado:** Las culturas orientadas a este tipo están enfocadas en los resultados, se promueve la competitividad y la consecución de objetivos. Su éxito se basa en sus estrategias agresivas y se trata de ser el número uno con respecto a su competencia.
- **Jerarquía:** Las culturas orientadas a la jerarquía se caracterizan por un ambiente formalizado, controlado y estructurado, existen procedimientos y normas claramente definidos y establecidos para cualquier proceso. Su éxito se basa en la eficiencia y cumplimiento de lo programado.

1.6. Consecuencias

El desempeño de actividades o responsabilidades diarias de los trabajadores en una organización de cierta forma depende mucho de un ambiente laboral idóneo; el clima laboral, entendido como las percepciones que los trabajadores tienen en cuanto a su

entorno de trabajo, es un factor que los puede afectar positiva o negativamente en su rendimiento laboral. Los autores (Koontz y Heinz 2003, como se citó en Gonzáles et al., 2018) señalan que el clima organizacional influye en el comportamiento y desenvolvimiento de los individuos, y que cuando las organizaciones se esfuerzan por mejorarlo es una acción notoria, ya que de esta manera pueden obtener un mejor desempeño y productividad.

1.6.1. Consecuencias de un buen clima organizacional

Para Soberanes y de la Fuente (2009), las consecuencias de un buen clima organizacional pueden ser:

- Compromiso personal y laboral
- Baja rotación de personal
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Innovación
- Los objetivos empresariales forman parte de los objetivos de los trabajadores
- Se sacan a flote habilidades y competencias de los trabajadores

1.6.2. Consecuencias de un mal clima organizacional

De la misma manera los autores Soberanes y de la Fuente (2009) mencionan que dentro de las consecuencias de un mal clima organizacional se pueden encontrar:

- Falta de compromiso de los colaboradores con su trabajo
- Alta rotación de personal
- Poca comunicación entre compañeros, lo que dificulta el trabajo en equipo
- Desmotivación
- Los objetivos empresariales no son compartidos por los trabajadores
- Estrés laboral
- Habilidades y competencias reprimidas y no explotadas

1.7. Herramientas de medición del clima organizacional

Al referenciar a (Sandoval, 2004) se puede apreciar que a largo del tiempo y en base a las nuevas necesidades que presentan las empresas en temas de evaluación y conocimiento del personal, diversos autores han propuesto ciertas herramientas de clima

organizacional que permiten conocer el sentir y pensar de los trabajadores con respecto a la dinámica empresarial, con el objetivo de interceder oportunamente en beneficio de un desarrollo colectivo.

Dentro de las herramientas con mayor ponderación como lo mencionan Sandoval (2004), García (2009), Segredo (2013), Baiza (2019) y Fárez y Valencia (2020), y se pueden mencionar:

Tabla 2. *Herramientas de medición del clima organizacional*

Autores	Año	Dimensiones
Likert	1967	<p>El cuestionario desarrollado por Rensis Likert consta de 8 dimensiones, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Métodos de mando ● Fuerza motivacional ● Procesos de comunicación ● Procesos de influencia ● Procesos de toma de decisiones ● Procesos de planificación ● Procesos de control ● Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Litwin y Stringer	1968	<p>La herramienta desarrollada por los mencionados autores consta de 9 dimensiones, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organizacional ● Responsabilidad ● Recompensa ● Desafío ● Relaciones ● Estándares de desempeño ● Cooperación

		<ul style="list-style-type: none"> ● Conflicto ● Identidad
Schneider y Bartlett	1968	<p>Su herramienta se encuentra conformada por 6 dimensiones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo patronal ● Estructura ● Implicaciones con nuevos trabajadores ● Conflictos ● Autonomía de trabajadores ● Grado de satisfacción general
Bowers y Taylor	1972	<ul style="list-style-type: none"> ● Apertura a cambios tecnológicos ● Recursos humanos ● Comunicación ● Motivación ● Toma de decisiones
Brunet	1987	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía individual ● Grado de dificultad que establece el puesto ● Tipo de recompensa ● Consideración, agradecimiento y apoyo
Koys y Decottis	1991	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía ● Cohesión ● Confianza ● Presión ● Apoyo ● Reconocimiento

		<ul style="list-style-type: none"> ● Equidad ● Innovación
--	--	---

Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, diversos autores han propuesto en sus respectivos modelos diferentes grupos de dimensiones según las características de sus herramientas, las cuales varían con respecto al resto en nombre y número, sin embargo, muchas de ellas se encuentran relacionadas y comparten significado, dando como semejantes aquellas como: estructura, toma de decisiones, motivación, recompensa, control, relaciones personales y grupales. Por otro lado, dada la diversa y cambiante dinámica empresarial, se hace necesario el considerar ciertas dimensiones complementarias y trascendentales para la perduración de las empresas en el tiempo, como lo son la adaptabilidad a instrumentos tecnológicos y la retribución emocional

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA

Para el desarrollo del presente capítulo se ha realizado una entrevista el 20 de abril de 2022 al Gerente General del Grupo ORFA, Ing. Fernando Ordoñez Fajardo, quien nos ha compartido y expuesto diferentes datos del grupo empresarial, los cuales serán detallados a continuación.

2.1. Antecedentes

ORFA es un grupo empresarial cuencano que inició sus operaciones en febrero de 1994; su giro de negocio radica en la importación y comercialización de calzado de alta calidad, diseño y confort para damas, caballeros y niños. Dentro de los principales proveedores del grupo se encuentran empresas de origen brasilero y chino, las cuales al momento lideran la industria de calzado a nivel regional e internacional, permitiendo a ORFA contar con la licencia oficial de: Disney, Marvel y Cookie Jar, así como con marcas prestigiosas como: Dakota calzados, Havaianas, Grendene y Kolosh, siendo estas dos últimas las más representativas para el grupo.

En la actualidad, el grupo empresarial es liderado por el Ing. Fernando Ordóñez Fajardo y cuenta con un total de 80 trabajadores ubicados a nivel nacional en ciudades como: Guayaquil, Machala, Portoviejo, Santo Domingo y Cuenca, siendo esta última la matriz.

2.2. Filosofía Corporativa

2.2.1. Misión

“Entregar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, siempre enmarcados en las tendencias de moda”

2.2.2. Visión

“Ser la principal empresa comercializadora de calzado en el Ecuador, posicionando nuestras marcas en el mercado, de tal manera que seamos la primera opción de compra del consumidor”.

2.2.3. Valores

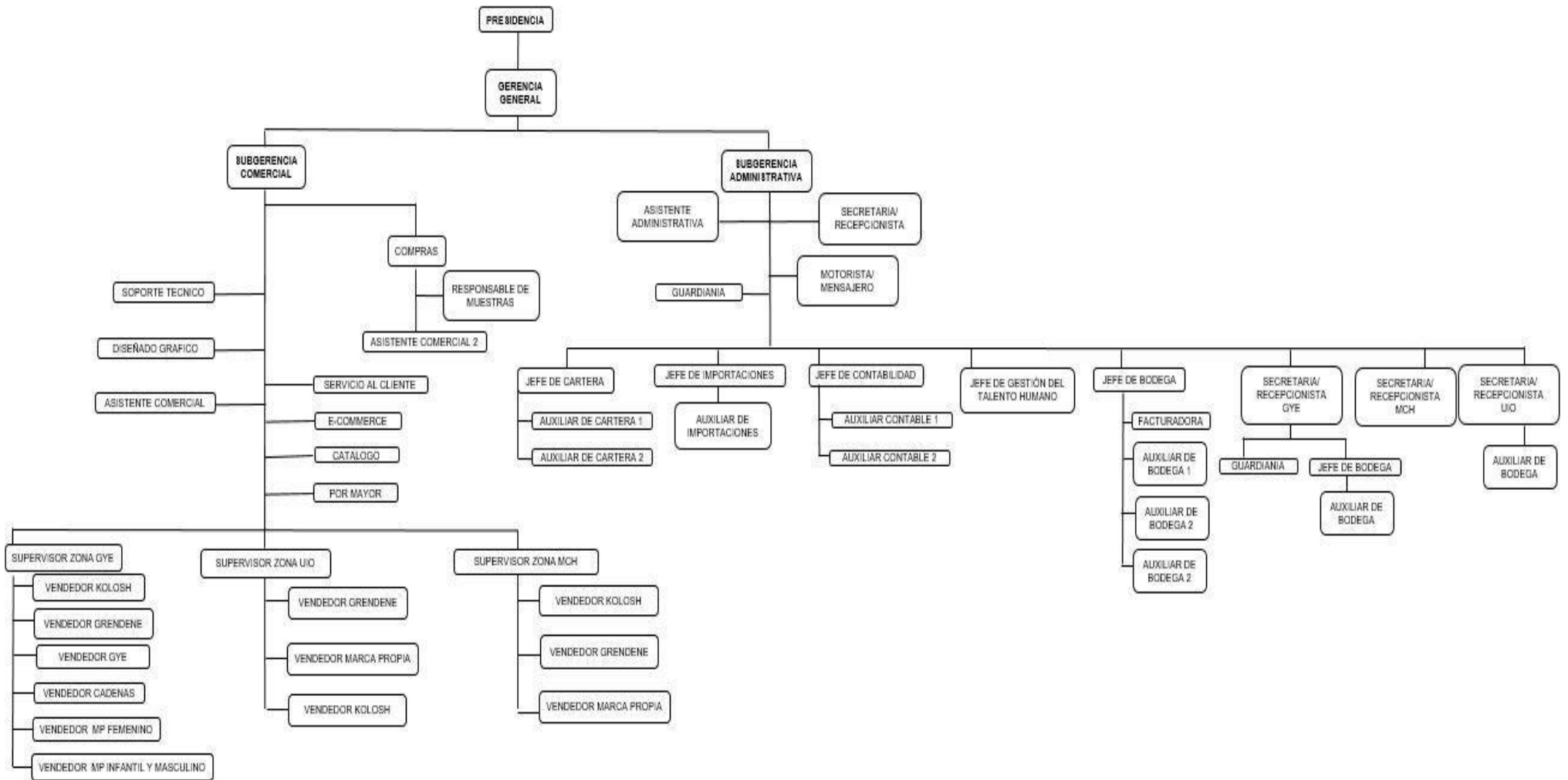
- Honradez
- Responsabilidad
- Ética

2.2.4. Objetivos

- Mejorar las relaciones comerciales con proveedores y clientes en busca de generar una relación ganar-ganar.
- Posicionar las marcas en el mercado ecuatoriano por medio del uso eficiente de herramientas de comunicación y marketing
- Fortalecer el uso de tecnología en actividades comerciales y operacionales con el fin de incrementar la productividad y contribuir con el medio ambiente.
- Realizar una búsqueda constante de nuevos productos, diseños que estén acorde a los gustos, tendencias y preferencias del consumidor ecuatoriano.

2.3. Organigrama

Ilustración 1. *Organigrama Grupo ORFA*



Fuente: Merchán (2009)
 Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se midieron de forma numérica ciertas variables, a partir de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional. Esta investigación fue de tipo descriptivo, puesto que se presentan datos estadísticos que pongan de manifiesto la situación actual del clima laboral dentro de la empresa, sin manipular ninguna variable, además de ser transversal, ya que fue realizada en un momento determinado y a una población determinada.

3.2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación es diagnosticar el clima organizacional del Grupo “ORFA” y proponer un plan de acción que permita a los directivos tomar decisiones sustentadas con respecto al desenvolvimiento del personal, en beneficio del cumplimiento de metas empresariales establecidas.

Dentro de los objetivos específicos de la presente investigación, se pueden mencionar:

- Establecer antecedentes teóricos de clima organizacional.
- Aplicar el cuestionario de clima organizacional y analizar resultados.
- Proponer plan de acción.

3.3. Población

Como se mencionó anteriormente el Grupo “ORFA” consta de 80 trabajadores ubicados a lo largo del territorio nacional, sin embargo, la herramienta de clima organizacional fue aplicada a un universo de 65 trabajadores, los cuales se encuentran trabajando por más de un año dentro del grupo empresarial.

3.4. Instrumento

En base a la revisión bibliográfica sobre el tema de cultura organizacional, cuyos conceptos fueron socializada con el gerente del Grupo “ORFA”, se considera que la

empresa mantiene una cultura jerárquica, por lo tanto, se consideró adecuado aplicar el cuestionario de clima organizacional, desarrollado por Litwin y Stringer (1968), validado posteriormente en el año 2001 por Echezuria y Rivas, el cual consta de 53 preguntas distribuidas en 9 dimensiones. Ante cada pregunta existen 4 alternativas de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, y están planteadas en base a una escala de Likert.

Dentro de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional se puede considerar tanto lo mencionado por (Contreras y Matheson, 1984) como por (Baiza, 2019) quienes generan una explicación de cada una de las mismas:

- **Estructura:** Evalúa la percepción de los trabajadores con respecto a: normas, reglas, métodos, controles y procesos que se manejan en la organización, además se puede determinar la estructura empresarial haciendo énfasis en la formal.
- **Responsabilidad:** Contempla el sentimiento por parte de los colaboradores ante la toma de decisiones autónoma y la delegación de funciones por parte de los altos mandos.
- **Recompensa:** Muestra la percepción de los colaboradores ante los estímulos que reciben por realizar de manera correcta sus labores, así como su reacción ante los castigos impuestos.
- **Desafío:** Mide el sentir de los trabajadores ante los riesgos que se presentan en sus actividades cotidianas, así como la exposición a la cual se enfrenta la organización como tal.
- **Relaciones:** Evalúa el sentimiento de los colaboradores ante un ambiente de confraternidad, en donde se puedan establecer lazos de amistad y una cultura de colaboración entre sí.
- **Estándares de desempeño:** Percepción de los clientes internos con respecto a la exigencia en el rendimiento por parte de los altos directivos en el desarrollo de cada una de las actividades empresariales involucradas en el giro del negocio.
- **Apoyo:** Mide el sentir por parte de los colaboradores con respecto a la cooperación brindada por sus compañeros y directivos en la convivencia diaria y ante diferentes situaciones que se presentan.
- **Conflicto:** Expresa la percepción de los trabajadores con respecto a las opiniones y sugerencias brindadas, así como la forma de resolución de problemas.

- **Identidad:** Determina el sentir de los colaboradores en aspectos como: el sentido de pertenencia a la organización, su desenvolvimiento en la misma y el grado en el que sustentan la valoración hacia ellos.

3.5. Procedimiento

La aplicación de los cuestionarios se realizó de forma presencial en las instalaciones de la empresa, y los datos obtenidos fueron tabulados en hojas de cálculo Excel.

Para la presentación de los resultados, se utilizaron tablas y gráficos estadísticos incluidos en el mismo programa.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. Tabulación de datos

Para la tabulación de datos de la presente investigación se consideró el uso de la herramienta Excel, mediante la cual se agruparon las repuestas de los cuestionarios de los 65 trabajadores del Grupo “ORFA”. Además, se consideraron ciertos parámetros para su posterior interpretación como los expuestos a continuación:

Tabla 3. *Matriz de calificación*

Escalas de Likert	Valoración de preguntas en positivo	Valoración de preguntas en negativo
Muy en desacuerdo	1	4
En desacuerdo	2	3
De acuerdo	3	2
Muy de acuerdo	4	1

Elaboración propia (2022)

Es importante recalcar que las preguntas: 6, 7, 8,11, 16, 17,21, 24, 27, 31, 32, 38, 40, 45, 49 y 53 son preguntas planteadas en sentido negativo, por lo que su cuantificación es inversa a la que corresponde a las preguntas planteadas en sentido positivo; dichas valoraciones se encuentran expuestas en la tabla 3. De la misma manera, se ha establecido parámetros de interpretación con relación a los promedios obtenidos por cada dimensión, los cuales se indican a continuación:

Tabla 4. *Rangos de interpretación de datos*

Rango	Valoración
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4	Muy Favorable

Elaboración propia (2022)

Estos parámetros de interpretación serán identificados en los gráficos de presentación de los resultados, por una escala de colores de la siguiente manera:

Tabla 5. *Semáforo de valoración*

Color	Valoración
	Muy desfavorable
	Desfavorable
	Favorable
	Muy favorable

Elaboración propia (2022)

4.2. Interpretación de datos

Una vez recolectados, cotejados y tabulados los datos de las 65 encuestas se ha procedido a la interpretación de los mismos a partir del uso de tablas y gráficos de barras que permiten visualizar y entender los datos de una manera precisa, en beneficio de la toma de decisiones por parte de los altos directivos. Es importante mencionar que por cada dimensión se presentan: tabla de preguntas, gráfico de barras e interpretaciones que permiten entender cuáles son las falencias que presenta cada dimensión según los resultados obtenidos.

4.2.1. Estructura Organizacional

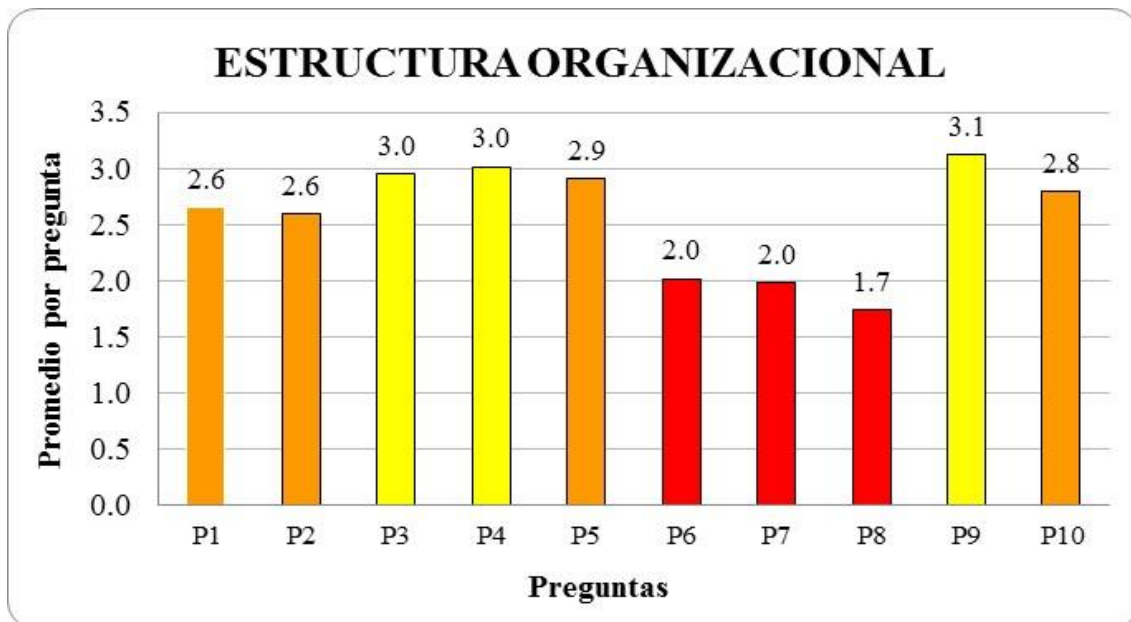
A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Estructura, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 6. *Preguntas Dimensión Estructura*

#	Preguntas de la Dimensión Estructura
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Gráfico 1. Resultados Dimensión Estructura



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 1, en referencia a la dimensión estructura organizacional, la pregunta 9 refleja el puntaje más alto de la dimensión, lo cual denota que en la empresa los trabajadores tienen claro a quien reportar. Por otro lado, la pregunta 8 presenta el puntaje más bajo de la dimensión, sin embargo al ser esta negativa, la misma se considera favorable para la empresa y da a entender que la productividad del grupo empresarial no se ve afectada por la falta de organización y planificación.

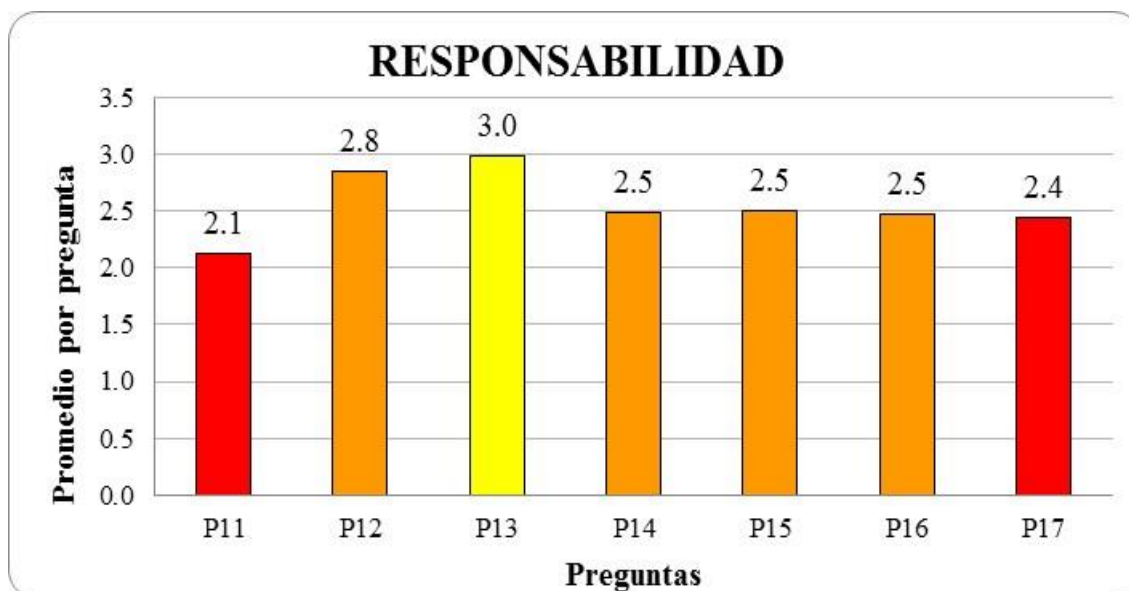
4.2.2. Responsabilidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión Responsabilidad, se detallan las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 7. Preguntas Dimensión Responsabilidad

#	Preguntas de la dimensión responsabilidad
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Gráfico 2. Resultados Dimensión Responsabilidad



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 2, en referencia a la dimensión responsabilidad, la pregunta 13 refleja la mayor puntuación y denota que los trabajadores son responsables del trabajo realizado, mientras que sus superiores solo son encargados de trazar planes generales. Por otro lado, la pregunta 11 contempla el valor más bajo de la dimensión, sin embargo al ser negativa, la misma se considera favorable y demuestra

que en la organización no prevalece la desconfianza por los juicios de valor y en general las cosas son revisadas una vez.

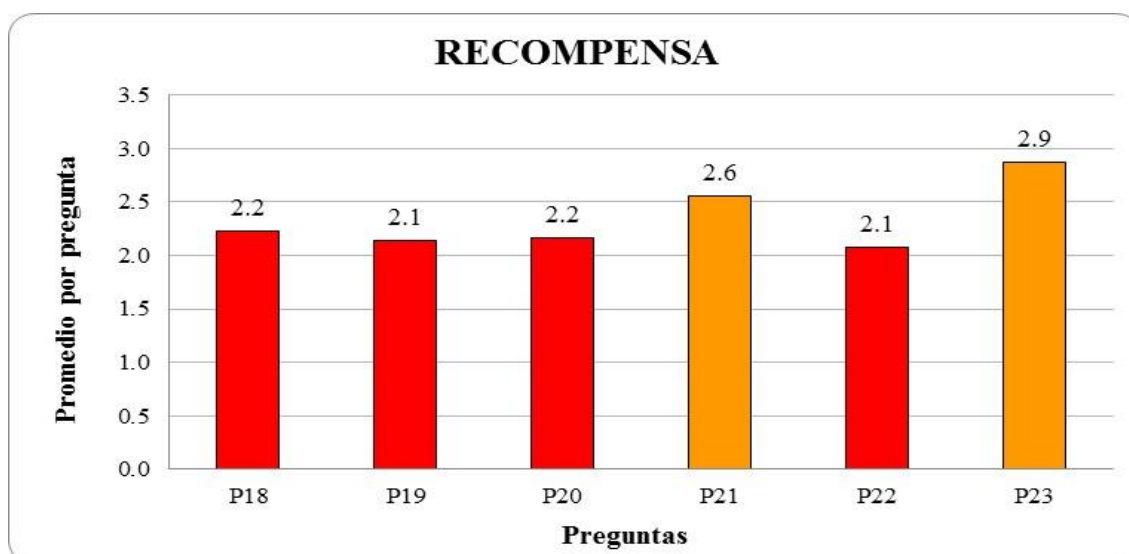
4.2.3. Recompensa

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Recompensa, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 8. Preguntas Dimensión Recompensa

#	Preguntas de la dimensión recompensa
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay mucha crítica
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Gráfico 3. Resultados Dimensión Recompensa



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el grafico 3, en referencia a la dimensión recompensa, la pregunta 23 presenta la mejor puntuación, sin embargo, es desfavorable ya que menciona que si el trabajador comete un error se le sanciona. De la misma manera, las preguntas 19 y 22 contemplan la puntuación más baja de la dimensión y reflejan que las amenazas y críticas son superiores a las recompensas percibidas por los trabajadores, así como que en la organización no existe la suficiente recompensa y reconocimiento por un buen trabajo realizado.

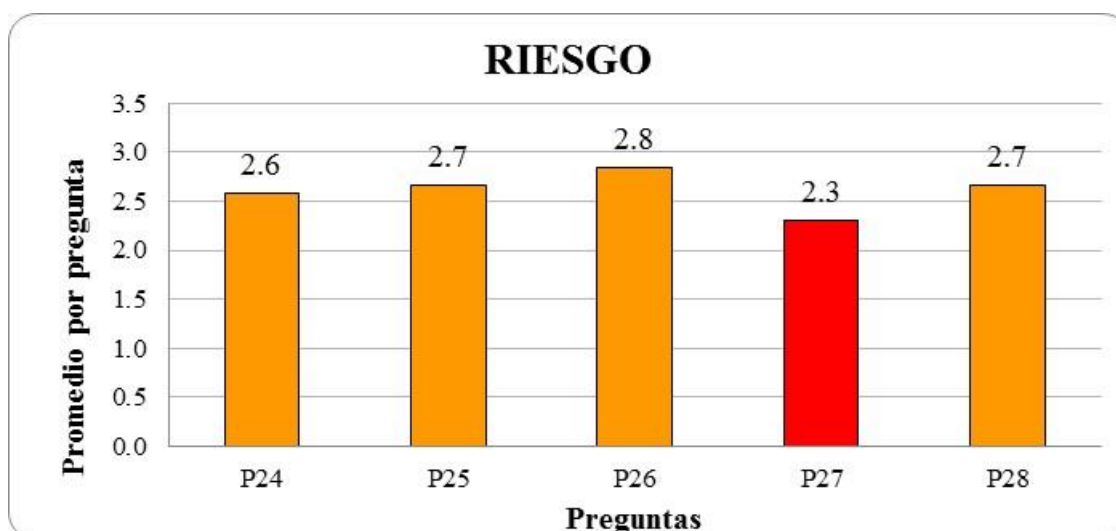
4.2.4. Riesgo

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Riesgo, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 9. Preguntas Dimensión Riesgo

#	Preguntas de la dimensión riesgo
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea

Gráfico 4. Resultados Dimensión Riesgo



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 4, en referencia a la dimensión riesgo, la pregunta 26 refleja la puntuación más alta, sin embargo, es desfavorable ya que denota que en la organización no se toman riesgos ocasionalmente para estar por delante de su competencia. Por otro lado, la pregunta 27 presenta la menor puntuación de la dimensión, sin embargo, al ser negativa, la misma es favorable y denota que la toma de decisiones en la empresa no se hace con demasiada precaución en busca de una máxima efectividad.

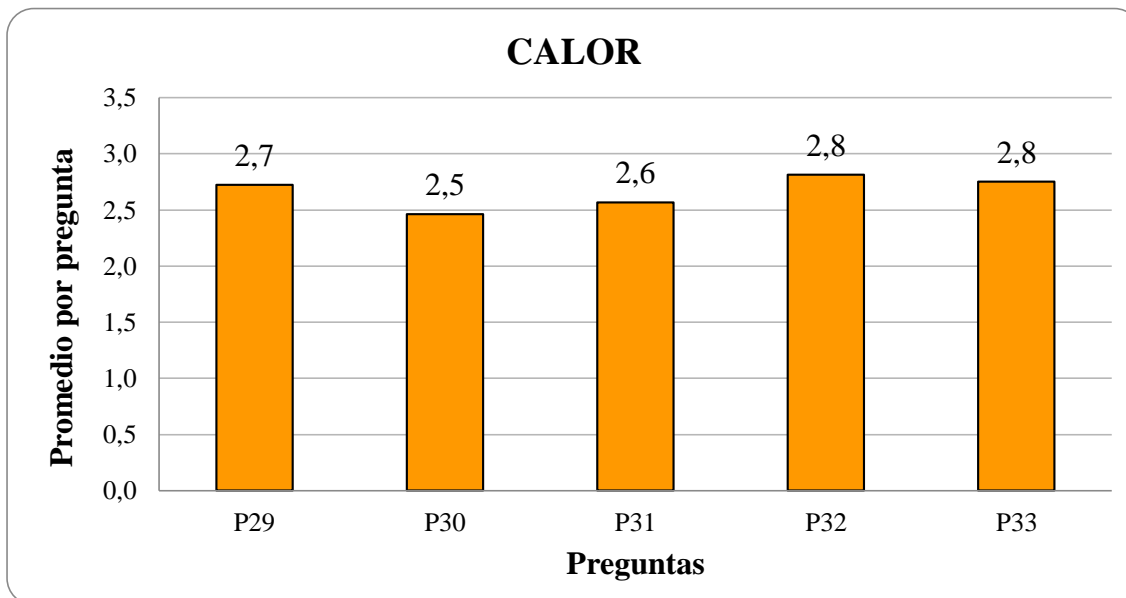
4.2.5. Calor

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Calor, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 10. Preguntas Dimensión Calor

#	Preguntas de la Dimensión Calor
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí
33	Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables

Gráfico 5. Resultados Dimensión Calor



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 5, en referencia a la dimensión calor, las preguntas 32 y 33 obtienen la puntuación más alta, siendo la pregunta 32 favorable para la organización ya que se entiende que las personas no son frías ni reservadas, sin embargo, la pregunta 33 es desfavorable ya que denota que en la organización las relaciones gerencia-trabajador no tienden a ser agradables. Por otro lado, la pregunta 30 presenta la menor puntuación de la dimensión, la misma es desfavorable ya que denota que la organización no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

4.2.6. Estándares de Desempeño

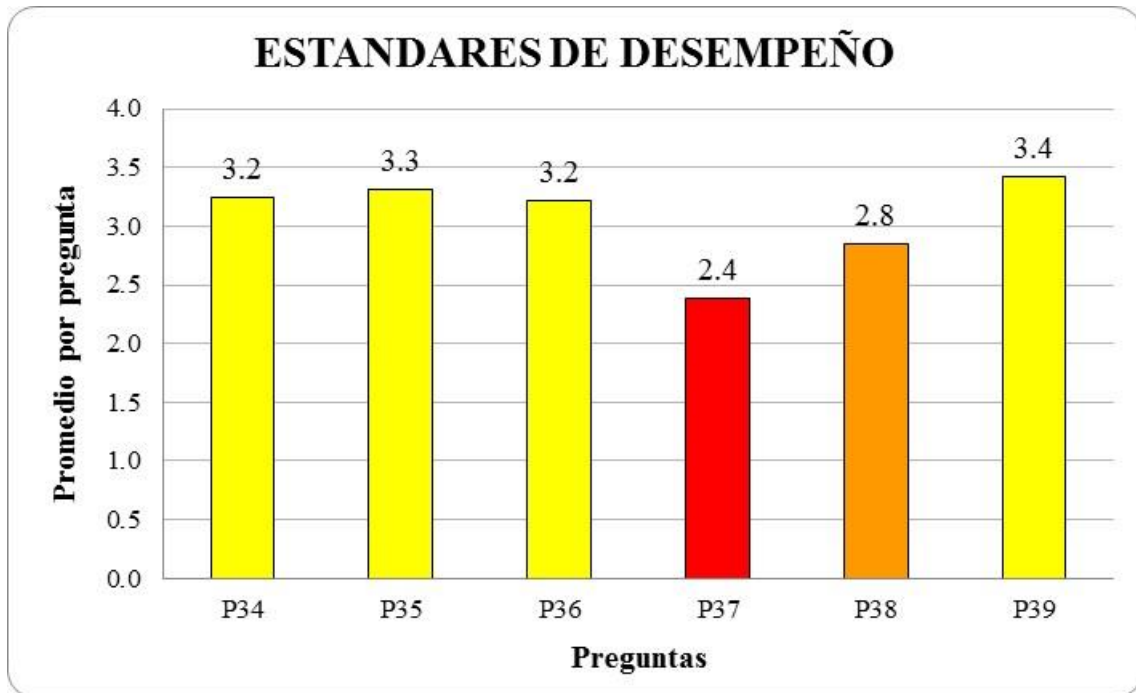
A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Estándares de desempeño, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 11. Preguntas Dimensión Estándares de Desempeño

#	Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño
34	En esta organización se exige un rendimiento alto
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien

38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño
39	Me siento orgulloso de mi desempeño

Gráfico 6. Resultados Dimensión Estándares de Desempeño



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 6, en referencia a la dimensión estándares de desempeño, la pregunta 39 refleja la puntuación más alta, por lo que denota que los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño, siendo favorable para la organización, por otro lado, la pregunta 37 presenta la menor puntuación de la dimensión siendo desfavorable para la organización, ya que se interpreta que la gerencia no piensa que si sus colaboradores están bien la productividad marchara bien.

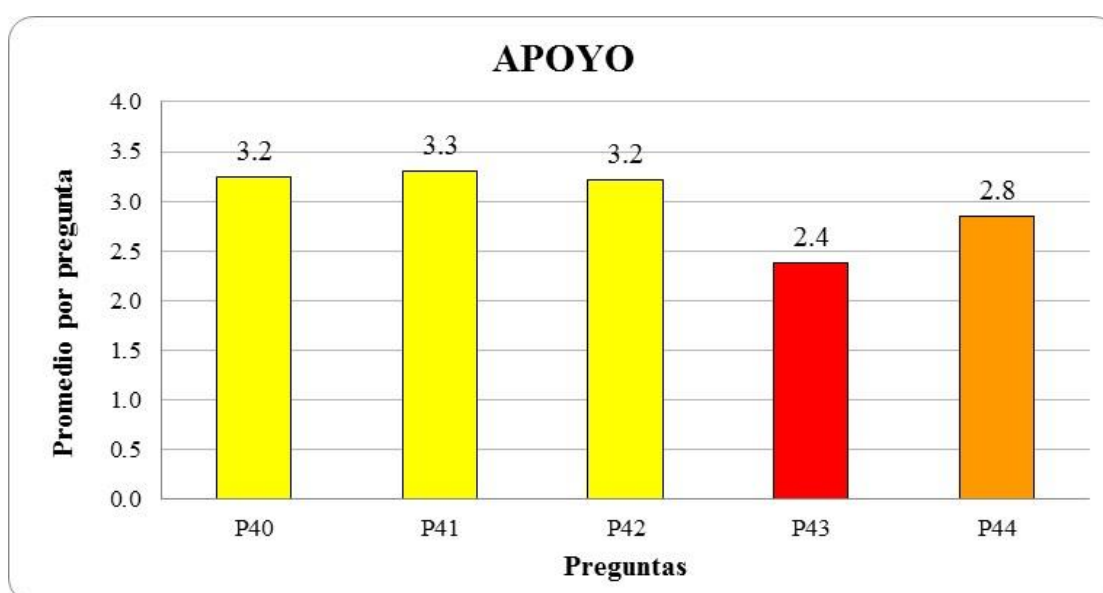
4.2.7. Apoyo

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Responsabilidad, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 12. Preguntas Dimensión Apoyo

#	Preguntas de la Dimensión Apoyo
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)

Gráfico 7. Resultados Dimensión Apoyo



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 7, en referencia a la dimensión apoyo, la pregunta 41 refleja la puntuación más alta, por lo que denota que la gerencia da importancia a las aspiraciones que los colaboradores mantienen dentro de la organización, siendo favorable para la organización, por otro lado, la pregunta 43 presenta la menor puntuación de la dimensión, siendo desfavorable para la organización ya que se interpreta que tanto jefe como compañeros no apoyan a otros cuando están en una labor difícil.

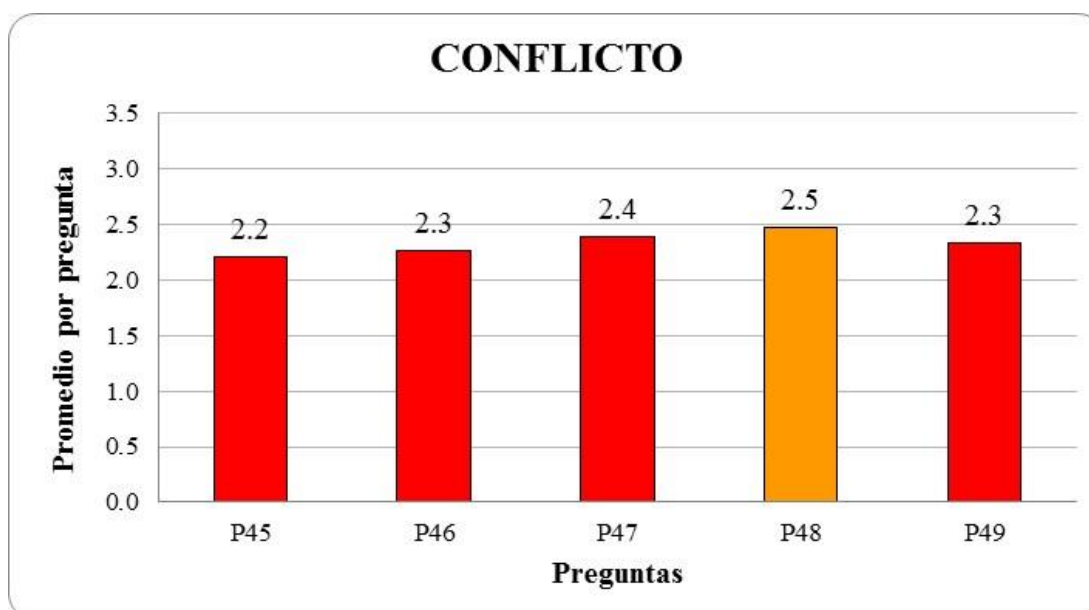
4.2.8. Conflicto

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Conflicto, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 13. Preguntas Dimensión Conflicto

#	Preguntas de la dimensión conflicto
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Gráfico 8. Resultados Dimensión Conflicto



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 8, en referencia a la dimensión conflicto, la pregunta 48 refleja la puntuación más alta, por lo que resulta desfavorable para la organización, ya que se interpreta que no siempre se puede decir lo que se piensa, sin estar de acuerdo con los jefes, por otro lado la pregunta 45, presenta la menor puntuación de la dimensión, siendo favorable para la organización pues se interpreta que no se causa buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdos

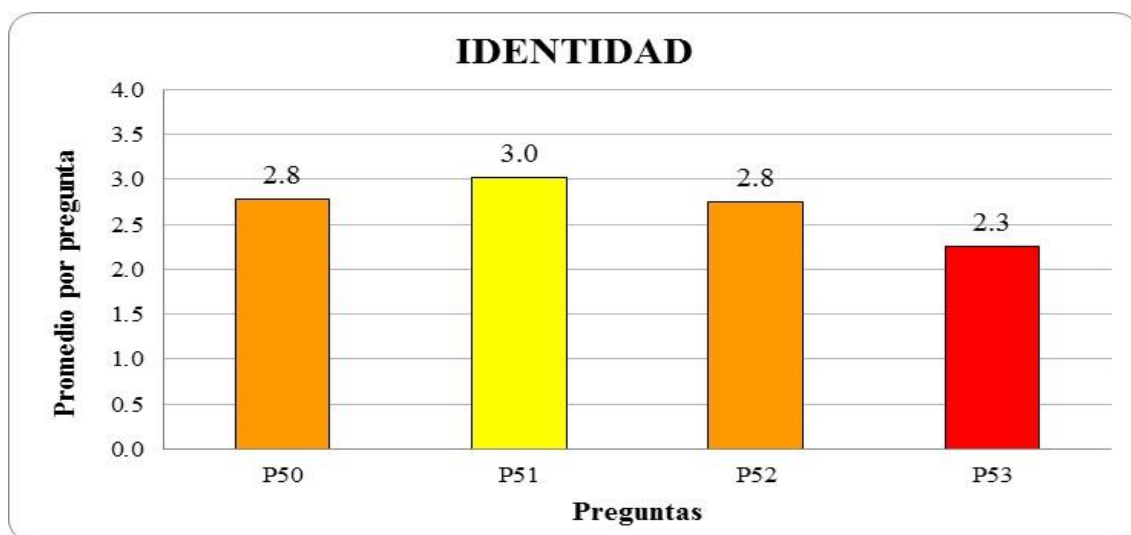
4.2.9. Identidad

A continuación, se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Identidad, se detalla las preguntas que pertenecen a la misma, seguido por un gráfico de resultados y su interpretación respectiva.

Tabla 14. Preguntas Dimensión Identidad

#	Preguntas de la dimensión identidad
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

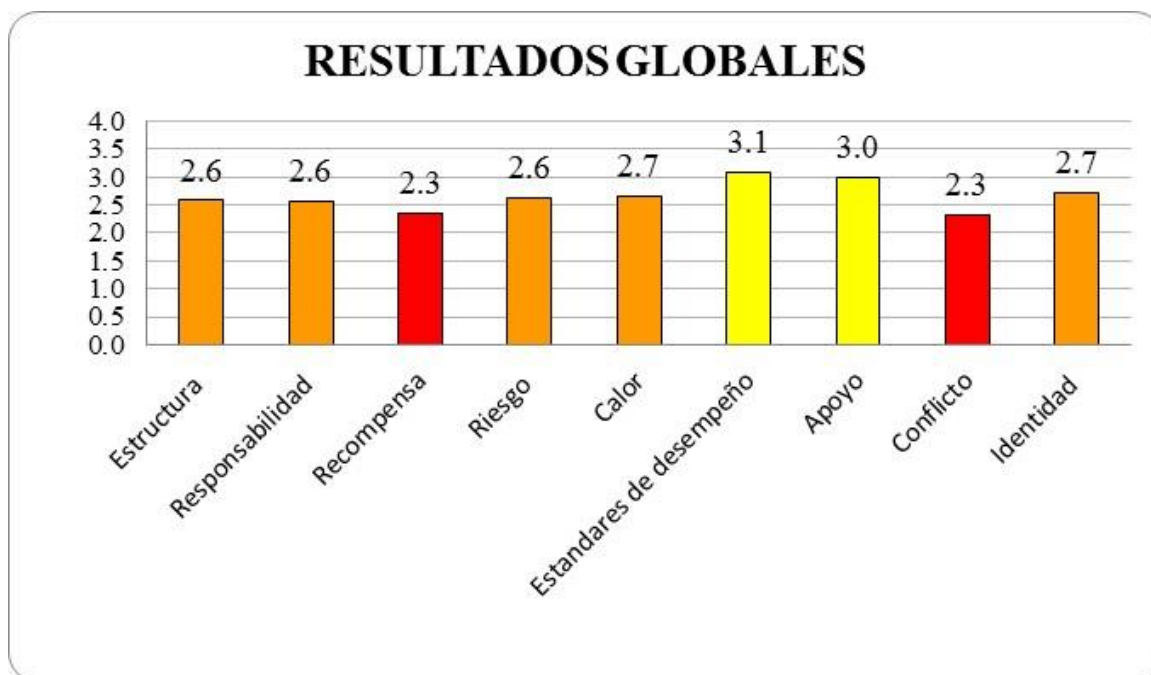
Gráfico 9. Resultados Dimensión Identidad



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 9, en referencia a la dimensión identidad, la pregunta 51 refleja la puntuación más alta, siendo favorable para la organización ya que se interpreta que los colaboradores se sienten parte de un equipo que funciona bien, por otro la pregunta 53 presenta la menor puntuación de la dimensión, sin embargo es favorable ya que se interpreta que en la organización se preocupan por los intereses de los demás miembros.

Gráfico 10. *Resultados Globales por Dimensión.*



Elaboración propia (2022)

Como se puede apreciar en el gráfico 10, las dimensiones Estándares de Desempeño y Apoyo mantienen una puntuación igual o superior a 3 equivalente a una percepción favorable, en contraposición, las dimensiones de Recompensa y Conflicto mantienen una puntuación menor a 2.5, siendo éstas las más bajas de los resultados obtenidos, dando como resultado una percepción desfavorable por lo tanto negativa para la empresa.

CAPÍTULO 5

PLAN DE ACCIÓN

Una vez realizado el proceso de tabulación e interpretación de datos, es indispensable la elaboración de una propuesta de un plan de acción que permita interceder ante aquellas dimensiones que presentan falencias en el Grupo “ORFA”.

En base a los resultados obtenidos, el mencionado plan estará dividido en dos segmentos: como primer punto se encuentra un plan de mejora, el cual será aplicado a las dimensiones que se encuentren bajo la denominación de “Desfavorable” y “Muy Desfavorable”. Las dimensiones que serán contempladas en este plan de mejora son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Conflicto e Identidad. Por otro lado, como segundo punto se encuentra el plan de reforzamiento para aquellas dimensiones bajo la denominación de “Favorable” y “Muy Favorable”, las cuales ante los resultados obtenidos son: Estándares de Desempeño y Apoyo.

5.1. Plan de mejora

Se propone un plan de acción de las dimensiones desfavorables para la empresa, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa riesgo, calor, conflicto e identidad. En cada dimensión constan las preguntas que se presentan negativamente para la empresa y para las cuales se proponen actividades que mejoren los resultados en próximos diagnósticos de clima organizacional.

Tabla 15. Plan de mejora

DIMENSIÓN	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Afecta la conducta individual y grupal.	P1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	Brindar un conocimiento sistémico de las responsabilidades y obligaciones por cada puesto de trabajo y proceso en general en función de la toma de decisiones	Realizar una actualización del manual de funciones por cargo.	1 mes	Gerente General	Evaluación de desempeño
		P2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas		Desarrollar flujogramas por departamentos	1 mes		Jefe de Gestión de Talento Humano
		P5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización		Actualizar el organigrama empresarial.	1 mes	Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo
				Socializar para todos los departamentos el organigrama actualizado	1 semana		
		P10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	Promover un mejor conocimiento de la estructura organizativa interna por parte de los trabajadores en beneficio del correcto flujo comunicativo, así	Desarrollar y/o actualizar códigos, manuales y procedimientos internos.	3 meses	Gerente General	Clima organizacional del siguiente periodo
		Socializar periódicamente los diferentes códigos, manuales y reglamentos	1 mes	Jefe de Gestión de Talento Humano	Desarrollo diario de las diferentes actividades por		

			como del desarrollo de actividades	empresariales a los trabajadores			parte de los trabajadores.
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones, el ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades	P.12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos	Fomentar la autonomía laboral a partir del desarrollo profesional de los trabajadores	Definición de un plan de capacitación anual para el personal de la empresa, en función de conocimientos técnicos requeridos por el puesto de trabajo.	1 año	Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo Evaluación de desempeño Métricas de evaluación de responsabilidad
		P.14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo		Establecer políticas de gestión por objetivos para los colaboradores	3 meses	Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo Índice de satisfacción laboral
		P.15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	Impulsar la toma de decisiones por parte de los trabajadores ante diferentes circunstancias	Delegación de funciones Juegos de negocio Representación de funciones	3 meses	Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo Evaluación de desempeño

							Índices de productividad laboral
Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	P.18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	Impulsar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores en función de los méritos, logros y buen trabajo de cada colaborador	Establecer planes de carrera para el personal de la organización	3 meses	Gerente General Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo
		P.19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas		Establecer un plan de incentivos laborales en función del desarrollo y resultados laborales del talento humano	3 meses		Evaluación de desempeño
		P.20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo		Socializar las oportunidades de ascenso a los colaboradores	1 semana		Métricas de eficiencia laboral
		P.22. En esta organización existe suficiente recompensa y		Generar planes de acceso a educación o capacitación de tercer nivel en adelante.	3 meses		Indicadores de productividad laboral
							Índices de satisfacción laboral

		reconocimiento por hacer un buen trabajo					
		P.23. Cuando cometo un error me sancionan	Eliminar los miedos laborales de los colaboradores en la ejecución de sus actividades	Retroalimentar los errores cometidos con los colaboradores Capacitar al personal para el desarrollo de las actividades que presenten más riesgo	1 mes	Jefe de gestión de talento humano Jefes departamentales	Índices de satisfacción laboral Clima organizacional del siguiente periodo
Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es la disposición en cómo la empresa promueve a tomar riesgos para el logro de metas.	P.25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	Promover la ejecución de acciones para abordar riesgos y oportunidades en el mercado laboral y la competencia.	Capacitar al personal en temas del sector industrial Conocer a los principales competidores del sector industrial y las estrategias utilizadas por los mismos.	3 meses	Gerente General	Clima organizacional del siguiente periodo
		P.26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				Jefe de Gestión de Talento Humano	
		P.28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	Fortalecer la confianza personal en la toma de decisiones.	Desarrollar habilidades de liderazgo y decisión y laboral	3 meses	Gerente General Jefe de Gestión de Talento Humano	Planes de acción a ejecutar. Clima organizacional del siguiente periodo

Calor	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y bueno relaciones sociales, independientemente de la jerarquía empresarial.	P.29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	Fomentar un clima organizacional agradable que permita la estabilidad laboral de los trabajadores y por ende la consecución de objetivos comunes.	Desarrollar actividades de integración entre los trabajadores de la empresa.	6 meses	Gerente General	Clima organizacional del siguiente periodo
		P.30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				Jefe de Gestión de Talento Humano	Evaluación de desempeño
		P.33. Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables	Promover una comunicación abierta y agradable de los trabajadores con el gerente, en busca de un trabajo cooperativo y solventar dudas	Desarrollar habilidades de liderazgo por parte del gerente.	Hacer partícipe al gerente de las actividades de los colaboradores.	3 meses	Coaches o psicólogos organizacionales externos
						Gerente General	Clima organizacional del siguiente periodo
						Jefe de Gestión de Talento Humano	Índices de productividad laboral
							Índices de satisfacción laboral

Conflicto	Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones.	P.46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	Estimular el flujo de debate de ideas y puntos de vista entre trabajadores de diferentes departamentos ante situaciones particulares que se presentan en el diario proceso empresarial	Dar apertura para la realización de una mesa redonda con colaboradores de las áreas involucradas. Involucrar a trabajadores de otros departamentos para la toma de decisiones.	3 meses	Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Clima organizacional del siguiente periodo Consecución de objetivos empresariales
		P.47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos					
		P.48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	Estimular la libre expresión en temas laborales y profesionales en la empresa.	Implementar mesas de dialogo par discusión de temas. Incentivar al personal a que expresen sus opiniones o ideales.		3 meses	Gerente General Jefe de Gestión de Talento Humano
Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la	P.50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	Impulsar el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa	Transmitir la razón de ser del grupo empresarial, así como sus objetivos y visiones.	1 mes	Gerente General Jefe de Gestión de Talento Humano Coaches o psicólogos	Clima organizacional del siguiente periodo Índices de satisfacción laboral

	sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización			<p>Involucrar a los trabajadores en los planes empresariales futuros</p> <p>Promover una cultura de ética y transparencia en todos los procesos realizados</p>		<p>organizacionales externos</p>	<p>Índices de rotación de personal.</p>
		P.52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía	<p>Generar un compromiso de los trabajadores con la empresa que permita establecer una sola unidad de trabajo</p>	<p>Desarrollar planes de desarrollo personal y profesional</p> <p>Promover planes de reconocimiento en días significativos</p> <p>Involucrar a los trabajadores en los planes empresariales futuros</p>	1 año	<p>Gerente General</p> <p>Jefe de Gestión de Talento Humano</p> <p>Coaches o psicólogos organizacionales externos</p>	<p>Clima organizacional del siguiente periodo</p> <p>Índices de satisfacción laboral</p> <p>Índices de rotación del personal.</p>

Elaboración propia (2022)

5.2. Plan de reforzamiento

Se propone un plan de reforzamiento de las dimensiones favorables para la empresa, las cuales son: estándares de desempeño y apoyo. En cada dimensión constan las preguntas que se presentan negativamente para la empresa y para las cuales se proponen actividades que permitan el reforzamiento de dichas preguntas con el fin de mantener resultados favorables en próximos diagnósticos de clima organizacional.

Tabla 16. Plan de reforzamiento

DIMENSION	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Estándares de Desempeño	Percepción de los clientes internos con respecto a la exigencia en el rendimiento por parte de los altos directivos en el desarrollo de cada una de las actividades empresariales involucradas en el giro del negocio	P37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	Impulsar el desarrollo del cliente interno en beneficio de su estabilidad y productividad laboral	Capacitaciones anuales en referencia al puesto de trabajo	1 año	Gerente General	Índices de productividad mensual
				Valoración de las condiciones físicas y materiales proporcionadas por la empresa.	1 mes	Jefe de Gestión de Talento Humano	Clima laboral del siguiente periodo
				Valoración periódica del clima laboral sobre el cual se desarrolla el grupo de trabajo	6 meses	Jefes departamentales	Cumplimiento de objetivos
Apoyo	Mide el sentir por parte de los colaboradores con respecto a la cooperación brindada por sus compañeros y directivos en la convivencia diaria y ante diferentes	P40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	Dar a entender la responsabilidad y el encargado de cada área en función de sus acciones.	Representación de funciones Planes de capacitación en actitudes y aptitudes deficientes Desarrollo de mecanismos de verificación	6 meses	Gerencia General Jefe de Gestión de Talento Humano	Índices de gestión Evaluación de desempeño

	situaciones que se presentan.	P43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	Establecer vínculos de cooperación entre los trabajadores, así como fomentar el trabajo en equipo.	Desarrollar equipos de trabajo para tareas difíciles. Rotación de puestos y capacitación de los procesos de otros departamentos	3 meses	Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes de área	Clima laboral del siguiente periodo Evaluación de desempeño Índices de productividad laboral
		P44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	Conocer las percepciones y sentimientos por parte de los trabajadores.	Medición periódica del clima laboral Valoración de las condiciones físicas y materiales sobre las cuales se desarrollan los trabajadores Reconocimientos de días y fechas significativas Programas de recompensa y desarrollo profesional	6 meses	Gerente General Jefe de Gestión de Talento Humano Jefes departamentales	Índices de satisfacción laboral Índice de rotación del personal

Elaboración propia (2022)

CONCLUSIONES

El diagnóstico de clima organizacional es una herramienta imprescindible para el desenvolvimiento organizacional actual, ya que, con el cambio de la perspectiva empresarial y la focalización de atención en el capital humano, el conocer las perspectivas, sentimientos, necesidades y parámetros intrínsecos al desarrollo humano se convierte en el eje clave a considerar por la alta gerencia.

Un clima organizacional favorable significa que los colaboradores de la empresa perciben de manera positiva temas internos como políticas, reglamentos, condiciones físicas, factor humano que compone la organización, logrando establecer un ambiente laboral idóneo, y por ende la consecución de metas y un crecimiento colectivo.

El diagnóstico de clima organizacional del Grupo Empresarial “ORFA” obtuvo un resultado de 2.66/4, dando como resultado un diagnóstico desfavorable para la empresa en relación a la percepción que los trabajadores tienen sobre la misma, en función a varios parámetros sobre los cuales la gerencia debe interceder de manera oportuna y progresiva.

En la presente investigación las dimensiones de Estándares de Desempeño y Apoyo obtuvieron una puntuación favorable para la empresa, mientras que las dimensiones que presentaron falencias fueron: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Conflicto e Identidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Grupo Empresarial “ORFA” aplicar los planes de acción propuestos, tanto el plan de mejora, como el de reforzamiento, ya que permitirán apoyar, ayudar y corregir las dimensiones que presentan falencias y reforzar las dimensiones que presentan resultados favorables, en función de mejorar el desarrollo colectivo y por ende la productividad empresarial.

Por otro lado, se recomienda a la gerencia según los resultados desfavorables obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, su atención oportuna y apropiada a los factores que impiden tanto una apropiada estabilidad laboral como un crecimiento profesional del capital humano.

Finalmente, se recomienda establecer políticas de periodicidad anual para la aplicación de un diagnóstico de clima organizacional, con el fin de tomar acciones oportunas y eficaces que permitan el buen desarrollo laboral.

REFERENCIAS


- Baiza, A. (2019). *Relación del clima organizacional y de la satisfacción laboral del cliente interno con los niveles de satisfacción del cliente externo en el servicio brindado por los balcones de servicios ciudadanos del Municipio Metropolitano de Quito, Administración Zonal Manuela Sáenz*. (Publicación No.9463). [Defensa Doctoral, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional.
- Carillo, P. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Universidad Nacional de la Plata
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). *Una herramienta para medir el clima organizacional*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. The MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. The MacGraw-Hill.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, (42) 43-61
- Fárez, A. y Valencia, P. (2020). *Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda.* (Publicación No.9715). [Defensa Doctoral, Universidad del Azuay]. Dspace Universidad del Azuay.
- González, H. E. y González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. Universidad Nacional de la Plata
- González, J, Rodríguez, M. y González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el valle de Sugamuxi, Colombia. *Espacios*, 39 (37), 3-10.
http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf?fbclid=IwAR3Y17jCzWTBc9l59Nfl1kIayDYOBx4rO_efRuJGvoVa1k9Z3T7Maewl1peo
- Merchán, R. (2009). *Elaboración del manual de funciones de la empresa comercial "Ordoviv Cía. Ltda."*.
- Pérez, A. y Vargas, M. (2018). *¿Impacta el clima organizacional en la satisfacción laboral y compromiso afectivo?* Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Poole, M.S. (2006). *El clima laboral*. Barcelona, España: Fundació per a la motivació dels recursos humans.
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de management*, 120, 79-84
https://www.academia.edu/5244060/Clima_organizacional
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Soberanes, L., y De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones: la nueva gestión organizacional.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Litwin y Stringer

Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)



Sección 1

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Departamento: _____ Antigüedad: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				



Sección 1



(7007) (Revisado 2007) (1982) y (1981) de Línea Laboral de Lima

Antigüedad

Departamento

Sección 2

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				



Sección 3

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.

RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS