



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN EN LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE
CEMENTERIOS, SALAS DE VELACIONES Y
EXEQUIAS DEL CANTÓN CUENCA EMUCE EP.

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

Autora:

Samantha Micaela Durazno Orozco

Director:

Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

> A mi hermana Cami, mi pequeña y gran compañera, por haber sido muchas veces la única razón que me hizo salir adelante y querer ser mejor, por haber sido mi fuerza, porque no sé qué hubiera sido de mí sin la compañía, el cariño y apoyo que me supo dar desde tan pequeñas. A esa Cami y Sami chiquitas, porque lo logramos, sí pudimos vencer cualquier adversidad que se presentó y lo seguiremos haciendo, porque juntas somos indestructibles y llegaremos muy lejos. Gracias por estar a mi lado.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi hermana Cami, a quien admiro desde muy pequeña por ser muy responsable, dedicada y cumplir todo lo que se propone por más complicada que sea la situación, agradezco todo el apoyo que recibí de su parte para realizar este trabajo de titulación, sin ella no hubiera sido posible lograrlo. A mi mami Jessy, que es un gran ejemplo para mí, a quien también admiro demasiado porque me ha enseñado y demostrado cómo la dedicación, el esfuerzo y amor son claves para cumplir nuestros sueños y metas. A mi papi Vini, que desde que recuerdo, nos ha inculcado grandes valores que mantengo siempre presentes y me han ayudado a no rendirme por más difícil que se vea el camino. La perseverancia, disciplina, sacrificio, y ñeque, me los enseñó él. Agradezco a mi familia por su preocupación y apoyo para que logre cumplir esta gran meta y siga creciendo profesionalmente. Agradezco a mi enamorado Mati por sus palabras de apoyo y aliento que lograron motivarme y ayudarme a creer en mí misma, de lo que soy capaz y puedo lograr. Agradezco a Dios, que siempre me ha dado la fuerza que he necesitado, incluso cuando he sentido que ya no la tengo, me ha levantado en los momentos más difíciles y me ha hecho saber que sí se puede y que después de la tormenta siempre sale el sol. Agradezco a la empresa EMUCE EP., por haberme brindado toda la información y apoyo necesario para la realización de este trabajo. Finalmente, pero igual de importante, agradezco a mi tutor, Mgt. Carlos González por el apoyo, direccionamiento y enseñanzas brindadas para el desarrollo de la tesis a lo largo de este tiempo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. LA EMPRESA EMUCE EP.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Misión y Visión	4
1.2.1. Misión.....	4
1.2.2. Visión	4
1.3. Objetivos de la empresa.....	4
1.4. Principios de la empresa	4
1.5. Organigrama	4
CAPÍTULO II.....	6
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	6
2.1. Conceptos de clima organizacional	6
2.2. Importancia del clima organizacional.....	7
2.3. Factores que intervienen en el clima organizacional.....	8
2.4. Tipos de clima organizacional.....	9
2.5. Herramientas para medir clima organizacional.....	10
2.6. Investigaciones recientes	12
CAPÍTULO III	15
3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	15
3.1. Descripción metodológica de la investigación	15
3.2. Resultados.....	18
3.2.1. Análisis de la Dimensión Estructura	18
3.2.2. Análisis de la Dimensión Responsabilidad	20
3.2.3. Análisis de la Dimensión Recompensa	21
3.2.4. Análisis de la Dimensión Desafío	23

3.2.5.	Análisis de la Dimensión Relaciones	25
3.2.6.	Análisis de la Dimensión Estándares.....	26
3.2.7.	Análisis de la Dimensión Cooperación	28
3.2.8.	Análisis de la Dimensión Conflicto.....	29
3.2.9.	Análisis de la Dimensión Identidad.....	30
3.2.10.	Análisis Global	32
3.2.11.	Análisis por variables sociodemográficas.....	33
CAPÍTULO IV		39
4.	PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN	39
4.1	Plan de Mejora.....	39
4.2	Plan de Reforzamiento.....	42
CONCLUSIONES.....		47
RECOMENDACIONES		49
REFERENCIAS		50
ANEXOS		54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de EMUCE EP	5
Figura 2 Resultados dimensión estructura.....	19
Figura 3 Resultados dimensión responsabilidad	21
Figura 4 Resultados dimensión recompensa	22
Figura 5 Resultados dimensión desafío	24
Figura 6 Resultados dimensión relaciones	25
Figura 7 Resultados dimensión estándares.....	27
Figura 8 Resultados dimensión cooperación.....	28
Figura 9 Resultados dimensión conflicto	30
Figura 10 Resultados dimensión identidad.....	31
Figura 11 Resultados Globales de las 9 dimensiones.....	33
Figura 12 Dimensiones del clima organizacional por género	34
Figura 13 Dimensiones del clima organizacional por edad.....	35
Figura 14 Dimensiones del clima organizacional por antigüedad.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores que inciden en la productividad	8
Tabla 2 Puntuaciones que se otorgan a las alternativas de respuesta del cuestionario OCQ.....	17
Tabla 3 Escala de interpretación de los resultados globales.....	17
Tabla 4 Ítems de la dimensión Estructura	18
Tabla 5 Ítems de la dimensión Responsabilidad	20
Tabla 6 Ítems de la dimensión Recompensa	21
Tabla 7 Ítems de la dimensión Desafío	23
Tabla 8 Ítems de la dimensión Relaciones	25
Tabla 9 Ítems de la dimensión Estándares.....	26
Tabla 10 Ítems de la dimensión Cooperación	28
Tabla 11 Ítems de la dimensión Conflicto.....	29
Tabla 12 Ítems de la dimensión Identidad.....	31
Tabla 13 Escala para la interpretación de los resultados globales con semaforización .	32
Tabla 14 Cantidad de colaboradores por género	34
Tabla 15 Cantidad de colaboradores por edad.....	35
Tabla 16 Cantidad de colaboradores por antigüedad.....	36
Tabla 17 Escala de decisión de la propuesta de plan de acción	38
Tabla 18 Plan de mejora	38
Tabla 19 Plan de reforzamiento.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	54
Anexo 2 Fotografías Aplicación de encuestas a los empleados de la EMUCE EP.....	56

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se realizó el diagnóstico del clima organizacional de la empresa pública EMUCE EP, mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer, el cual establece una serie de preguntas organizadas en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, estándares, cooperación, conflicto e identidad; con el fin de conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre el ambiente en el que laboran, y posteriormente proponer estrategias y acciones para la mejora del mismo. Los principales resultados indicaron un clima organizacional regular en la dimensión Recompensa debido a la inexistencia de un subsistema de remuneración y recompensas en la empresa. Para esta dimensión se propuso un plan de mejora considerando las preguntas del cuestionario con las menores calificaciones, mientras que para las dimensiones restantes se propuso un plan de reforzamiento para incrementar sus calificaciones y consecuentemente un mejor clima organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, diagnóstico, dimensiones, cuestionario de Litwin y Stringer, plan de acción.

ABSTRACT

In this degree work, the organizational climate of the public company EMUCE EP was diagnosed by applying the Litwin and Stringer questionnaire, which establishes a series of questions organized in 9 dimensions: structure, responsibility, reward, challenge, relationships, standards, cooperation, conflict and identity; in order to know the perception that the company's collaborators have about the environment in which they work, and subsequently propose strategies and actions to improve it. The main results indicated a regular organizational climate in the Reward dimension due to the non-existence of a remuneration and rewards subsystem in the company. For this dimension an improvement plan was proposed considering the questions of the questionnaire with the lowest ratings, while for the remaining dimensions a reinforcement plan was proposed to increase their ratings and consequently a better organizational climate.

Keywords: organizational climate, diagnosis, dimensions, Litwin and Stringer questionnaire, action plan.



Mgt. Carlos González Proaño

Director



Samantha Durazno

Autora

Introducción

Según Díaz (2020), el funcionamiento de las organizaciones radica en el comportamiento de sus miembros, pues en ellos se asienta el desarrollo de funciones, procesos, estrategias y consecuentemente decisiones. Es así que los directivos han utilizado técnicas y métodos para determinar la percepción de los trabajadores en las diversas áreas de la empresa. Según Chagra et al. (2020), factores como un ambiente adecuado, una cultura organizacional definida, el compromiso y la participación, influyen directamente en el estado emocional y psicológico de los miembros, así como en el comportamiento y realización de los objetivos. La importancia y necesidad de gestionar adecuadamente el clima organizacional radica en la influencia que éste presenta en la productividad y satisfacción laboral.

EMUCE EP es una empresa pública municipal y autónoma, que provee servicios funerarios y exequiales de calidad para la ciudadanía, buscando la sostenibilidad y sustentabilidad mediante sus prácticas responsables. Fue creada el 11 de agosto de 1998, mediante la ordenanza de constitución, organización y funcionamiento que ha tenido varias reformas, siendo la última expedida el 06 de abril del 2010. (Ordenanza de constitución de EMUCE EP, 2010). Sin embargo, hasta el momento, no se han realizado estudios previos sobre su clima organizacional, lo que implica que la administración desconoce la percepción de sus trabajadores sobre las cualidades o propiedades del ambiente laboral, el cual tiene influencia directa sobre su comportamiento.

La institución cuenta con 47 trabajadores distribuidos en cuatro áreas: Jefatura de Servicios al Usuario, Jefatura Financiera, Jefatura Administrativa y Departamento de Infraestructura y Mantenimiento.

La gerencia de la Empresa EMUCE EP, es consciente de que al no identificar factores que afecten de manera positiva o negativa el ambiente laboral, no será posible generar un plan de acción que proporcione estrategias que permitan incrementar la eficiencia y productividad de la institución. Es por ello que se ha considerado pertinente el desarrollo de esta investigación, cuyo objetivo es diagnosticar el clima organizacional de la Empresa EMUCE EP, de manera que posibilite la elaboración de una propuesta de un plan de acción.

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA EMUCE EP

Este capítulo dará a conocer información y datos relevantes de la Empresa Pública Municipal de Servicios de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias del cantón Cuenca EMUCE EP, debido a que es importante tener un criterio general sobre la organización en la cual se realizará el diagnóstico de clima laboral. Se revisarán los antecedentes, misión, visión, objetivo institucional y organigrama de la institución.

1.1. Antecedentes.

El Dr. Diego Arteaga realizó una investigación histórica en el año 2010 acerca de la Historia del Cementerio Municipal de Cuenca y los personajes ilustres que reposan en el mismo. El autor expone desde las primeras intenciones de construir un panteón municipal en la ciudad de Cuenca hasta finalmente su constitución oficial.

A inicios de 1823 se hace relación al expediente elaborado para la construcción de este local y sólo meses más tarde se conoce el sitio exacto de su emplazamiento. Por coincidencia, en Perezpata, en tiempos de los incas, se realizaban ceremonias que tenían que ver con el culto a los muertos, dentro del complejo urbanístico de Totoracocha.

A partir de 1828 se conocen ciertos detalles respecto a las características de los materiales con los que sería construido, así como datos acerca de su funcionamiento. En 1842 se conoce que "...se tuvo en consideración la solicitud del Señor Miguel Heredia ante su excelencia el Supremo Poder Ejecutivo, relativo a la construcción del panteón del Gobierno bajo las condiciones allí consignadas; y por cuanto el Señor Gobernador de la provincia remitió dicha petición para que se informase a su consecuencia, y resolvieron unánimemente que el panteón debía construirse según el plan trazado por el Señor Coronel Gobernador Francisco Eugenio Tamariz; y que los nichos para depositar los cadáveres serán de cal y ladrillo..."

La conclusión de las obras del cementerio municipal cuencano es conocida a nivel del país en 1862. En 1896 el Consejo Municipal realiza un manifiesto en el que señala una hectárea "adyacente a las del Cementerio Católico para sepultar todos los cadáveres que la Autoridad Eclesiástica declare que no merecen sepulcro bendecido". La construcción se la realiza en el sitio que desde la época colonial es denominado Supayhuaico (Hueco del Diablo). Posteriormente, en este local son enterrados los cuerpos

de la poetisa Dolores Veintimilla de Galindo (suicida) y del político Luis Vargas Torres (muerto fusilado). El cementerio de la comunidad judía, uno de notoria presencia en este local, asimismo es construido en esta zona, pero a partir del siglo XX.

Desde el inicio de la tercera década del siglo XX, el Concejo Municipal de Cuenca decreta, en lo que tiene que ver con construcciones funerarias, algunos asuntos que son claves para entender la organización espacial y la regulación de las edificaciones, así como la segregación social a su interior: mausoleos para las élites, bóvedas para la clase media, y sepulturas en tierra para los de menores recursos económicos; además, en 1932 El Concejo, por su cuenta, se reserva el terreno necesario para la construcción de un mausoleo municipal, en donde se depositen los restos mortales de los personajes ilustres, que honren y prestigien a Cuenca, su ciudad natal; sin embargo, los restos mortales empezaron a trasladarse a este local en la década de los 70 del siglo XX durante el gobierno municipal del Dr. Alejandro Serrano Aguilar.

Según la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Servicios de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias de la Ciudad de Cuenca (2010) la empresa nace con un acto administrativo de aprobación de creación por parte del Consejo Cantonal, en el que el día 11 de agosto de 1998, se publicó en la Imprenta Municipal “La Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Servicios de Cementerios, Salas de Velaciones y Exequias de la Ciudad de Cuenca”. Se constituye así la empresa pública municipal autónoma, que provee servicios funerarios y exequiales de calidad para la ciudadanía, que se distingue por contar con espacios adecuados y servicios integrales, destinados a cubrir las necesidades y requerimientos de los clientes.

En la actualidad, la parte antigua del local está considerada como Patrimonio del Ecuador, constituyendo una zona de gran valor que manifiesta vívidamente la cultura cuencana, expresado en su riqueza histórica, arquitectónica, artística, espiritual y paisajística (Arteaga, 2010).

1.2. Misión y Visión

1.2.1. Misión

Brindar solidaridad, equidad y calidez a la comunidad, a través de servicios exequiales, cementerio y acompañamiento psicológico frente al duelo (EMUCE EP, 2023).

1.2.2. Visión

Ser una empresa sostenible y sustentable, con una imagen actualizada para el bienestar de la ciudadanía. Entregar servicios exequiales, que contemplan también cementerio y acompañamiento emocional en circunstancias de duelo (EMUCE EP, 2023).

1.3. Objetivos de la Empresa

Prestar un servicio público fundamentado en la planificación, organización, administración, ejecución y operación de los servicios de cementerios, salas de velaciones, exequias, cremaciones y otros servicios afines o complementarios con estas actividades (EMUCE EP, 2023).

1.4. Principios de la Empresa

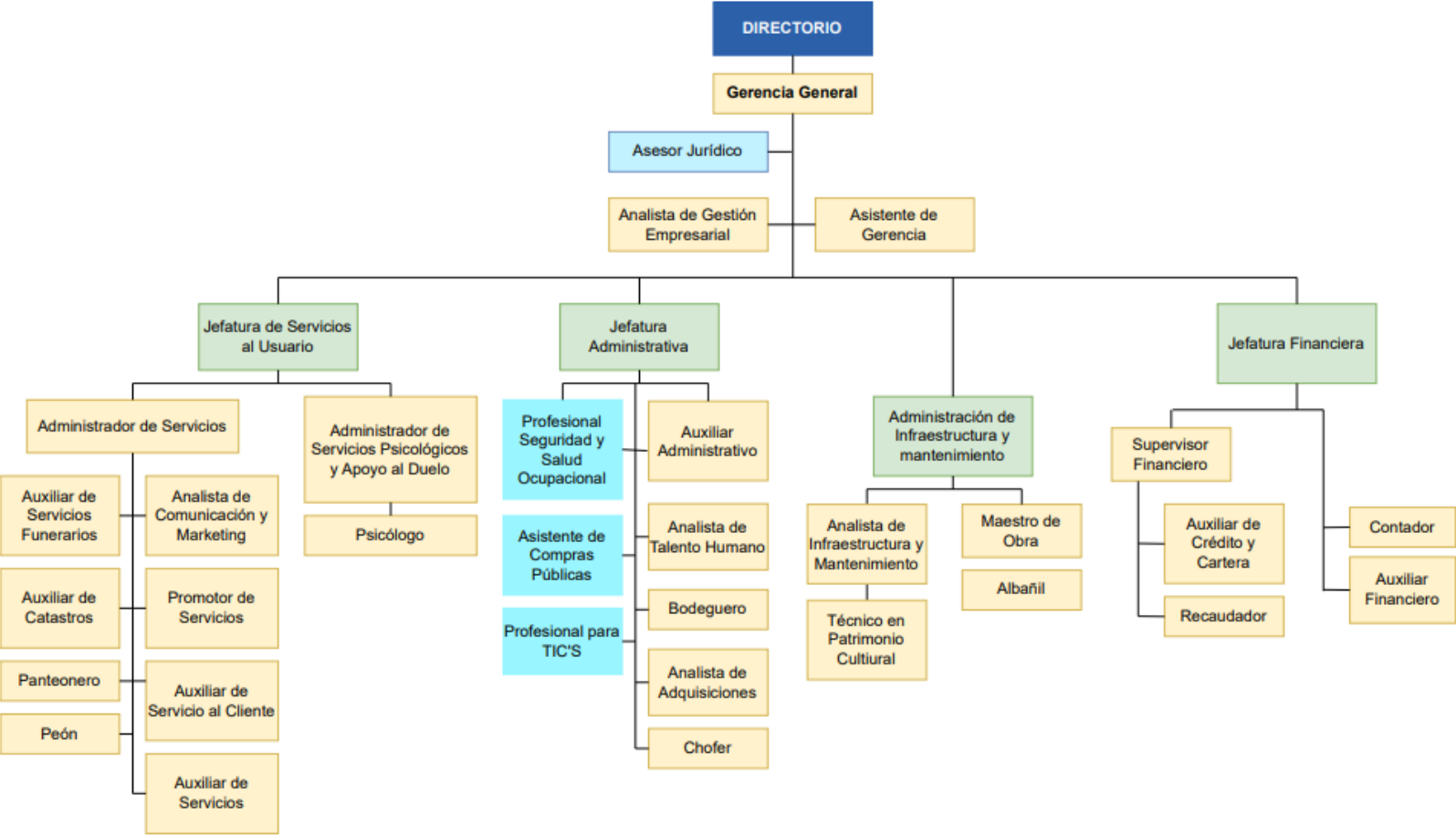
Según el reglamento interno de la empresa, el artículo 19 establece que: La política de Talento Humano de la “EMUCE-EP” se fundamenta en los siguientes principios:

- Mejoramiento constante de la calificación técnica del personal.
- Ausencia de toda discriminación con relación a sexo, raza, nacionalidad, religión, estado civil, preferencia sexual u origen de la servidora o servidor público.
- Equidad remunerativa.
- Evaluación del desempeño basada en técnicas objetivas para reducir al máximo cualquier evaluación subjetiva.
- Desarrollo de una gestión participativa y transparente por parte de la servidora o servidor público. vazz

1.5. Organigrama

Figura 1

Organigrama de EMUCE EP



Nota: Organigrama proporcionado por EMUCE EP, 2023.

CAPÍTULO II

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Conceptos de Clima Organizacional

Pérez (2016) manifiesta que el clima organizacional se define como el ambiente en el cual los colaboradores de la empresa son capaces de incrementar o reducir su desempeño, en base a las oportunidades o amenazas que se vayan presentando en el entorno; en otras palabras, se refiere a la percepción que tienen los trabajadores, sobre las dificultades existentes en la empresa y cómo éstas son alteradas o condicionadas por las estructuras organizacionales, elementos internos y externos presentes en el desarrollo del trabajo, facilitando o evitando el cumplimiento a cabalidad de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, para Dávila et al. (2021) el clima organizacional es el conjunto de percepciones que los miembros de una institución tienen sobre su ambiente de trabajo, sobre las relaciones laborales, el entorno físico y las circunstancias que pueden alterar al trabajo, por lo que puede considerarse uno de los componentes que determinarán la satisfacción profesional de cada trabajador.

El concepto de clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen las personas que forman parte de una organización sobre la misma, y que tiene relación directa con el desempeño de cada miembro de la empresa, en función de la satisfacción sobre su pertenencia. Señalan que este elemento está relacionado con el directivo y la manera en la que se relaciona con respecto al comportamiento de los colaboradores (Bravo et al., 2023).

Para concluir, de acuerdo a los conceptos presentados anteriormente, se puede definir al clima organizacional como las cualidades o características positivas o negativas existentes en el ambiente de trabajo de una organización, mismas que son percibidas por los trabajadores gracias a sus experiencias laborales, y que influyen significativamente en su comportamiento y por ende en su desempeño laboral, lo que se refleja en la productividad de la empresa.

2.2. Importancia del Clima Organizacional.

Según Martínez et al. (2019), para que una organización sea eficiente y eficaz en la obtención de sus objetivos, los directivos deben tomar decisiones que controlen y direccionen a los trabajadores para desempeñarse correctamente en sus puestos de trabajo. El autor señala que el clima organizacional se basa en la percepción compartida de los trabajadores acerca de la organización, sobre sus prácticas, normas, políticas, procesos, recompensas, faltas y resoluciones. De la misma manera, Palacios (2019) resalta que los líderes deben enfrentarse a los ambientes cambiantes tanto dentro como fuera de las organizaciones, por lo que son ellos quienes desempeñan el rol decisorio para modificar el comportamiento de los trabajadores.

Según Chagra et al. (2020) el clima laboral incide directamente en el desempeño de los trabajadores; factores como un ambiente adecuado, una cultura organizacional definida, el compromiso y la participación influyen directamente en el estado emocional y psicológico de los miembros, determinando así su comportamiento y realización de objetivos.

Un adecuado clima laboral no solo permite un mejor desempeño de los trabajadores, sino también permite alinear sus objetivos con los de la empresa, de forma que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados en el momento de realizar sus actividades y funciones, beneficiando a la empresa y a ellos mismos (Valle, C. G., 2020).

Sumba et al. (2022) señalan que independientemente de la naturaleza de las organizaciones, todas emplean un sistema de intercambios internos, el cual se basa en las interacciones entre los trabajadores y directivos. Los trabajadores desempeñan sus labores con el fin de obtener retribuciones ya sean monetarias o no monetarias, mientras que los directivos se benefician del trabajo de sus subordinados en los procesos internos que son los medios para cumplir los objetivos económicos de la empresa. La importancia y necesidad de gestionar adecuadamente el clima organizacional radica en la influencia que este presenta en la productividad y satisfacción laboral. Además, Loaiza et al. (2019) mencionan que algunas consecuencias negativas de su mala gestión son: el ausentismo, poca innovación, inadaptación y baja productividad.

En conclusión, el clima organizacional es de suma importancia para las organizaciones debido a que se relaciona de manera directa con la satisfacción y motivación de sus colaboradores, lo que repercutirá en su desempeño laboral; por lo tanto,

al desarrollar un adecuado diagnóstico de clima organizacional es posible conocer los ámbitos que deberán ser mejorados o fortalecidos para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3. Factores que Intervienen en el Clima Organizacional.

Ganga y Villacís (2018) identificaron una serie de factores que inciden en la productividad de los trabajadores basándose exclusivamente en las percepciones de expertos locales en productividad laboral y gestión del talento humano, y de gerentes operativos de empresas grandes y medianas. La percepción que los trabajadores se forman de estos factores influye en su comportamiento, lo que a su vez resultará en una productividad positiva o negativa.

Tabla 1

Factores que inciden en la productividad

Factores individuales	Factores grupales
- Sentido de pertenencia	- Trabajo en equipo
- Desempeño laboral	- Comunicación
- Proactividad del trabajador	- Solución de conflictos
- Aprendizaje	- Relaciones interpersonales
- Valoración del trabajo	
- Motivación	
- Expectativas del trabajo	
- Nivel técnico y profesional	
- Actitudes	
- Satisfacción laboral	
- Sentimientos	
- Personalidad	
- Resistencia al cambio	

Fuente: Ganga y Villacís (2018)

Estos autores consideran que los factores más importantes para los individuos y los grupos son el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, respectivamente. La cantidad de factores individuales es extensamente superior a la de los grupales, por lo cual las empresas deben gestionar sus esfuerzos para comprender y estimular la individualidad de sus trabajadores. Además, prevalece el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

Loaiza et al. (2019) recalcan la importancia de los factores psicológicos, debido a que problemas como el cansancio, la rutina y el estrés afectan el desarrollo laboral. Por tal motivo, en la actualidad se han ido abordando otros temas como la capacidad de aprendizaje, la personalidad, la habilidad de liderazgo, aptitud y actitud laboral y la fatiga ocasionada por el trabajo. En este caso, el departamento encargado de tratar estos asuntos es el departamento de talento humano, ya que en éste se gestionan procesos como la capacitación, formación, compensación, y sanción.

Otros autores como Mota y García (2020) establecen tres dimensiones que influyen en el clima organizacional: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. Los factores individuales son aquellos que se relacionan con aspectos intrínsecos de cada individuo como el empowerment, la motivación y la satisfacción. Los factores grupales se enfocan en las relaciones y comportamientos del individuo con su entorno social como el trabajo en equipo, el liderazgo y el respeto. Los factores organizacionales son aquellos relacionados con la estructura y funcionamiento de la empresa, estos son: estructura, comunicación, condiciones de trabajo, reconocimiento, salario y capacitación.

Sumba et al. (2022) consideran que los principales factores que influyen en el clima organizacional son las percepciones, el sistema de recompensas, el liderazgo, la estructura organizacional y el comportamiento de los trabajadores. Evidentemente estos factores están correlacionados, pues el trabajador puede percibir su ambiente de trabajo, el trato de sus compañeros y superiores, así como el valor que le da la empresa a su trabajo, ya sea de forma verbal o mediante el sistema de recompensas; la estructura organizacional delimita las responsabilidades y obligaciones de sus miembros, pero también define los derechos y recompensas; los líderes son los encargados de tomar las decisiones y comunicárselas a sus subordinados, y también es su responsabilidad justificar sus decisiones mediante la evaluación de las situaciones emergentes y las problemáticas del entorno externo e interno. Cada uno de estos factores culmina finalmente en el comportamiento de los trabajadores.

2.4. Tipos de Clima Organizacional.

Según García M et al. (2020) existen varios tipos de clima organizacional, mismos que se detallan a continuación:

1. Clima de Tipo Autoritario: Autoritarismo Explorador.

En este tipo de clima no existe confianza por parte de los líderes de la empresa en sus trabajadores, por lo que los directivos son los que toman las decisiones sin dar importancia a la participación de los colaboradores. El ambiente laboral es intimidatorio.

2. Clima de Tipo Autoritario: Autoritarismo Paternalista.

Es un clima en el que los líderes de la organización confían en sus subalternos. Los directivos son quienes toman las decisiones, pero en ocasiones pueden ser tomadas por otras áreas. Se motiva a los trabajadores de forma positiva con incentivos y recompensas, y de forma negativa con castigos.

3. Clima de Tipo Participativo: Consultivo.

En este tipo de clima, los trabajadores confían en sus directivos, quienes toman la mayoría de las decisiones; sin embargo, los subalternos también tienen la potestad de tomar algunas decisiones específicas.

Los trabajadores son motivados a través de recompensas, castigos ocasionales, entre otras formas. También se busca la satisfacción de sus necesidades de prestigio y de estima. El clima participativo consultivo presenta una atmósfera bastante dinámica, en la que la administración fomenta la importancia de objetivos por alcanzar.

4. Clima de Tipo Participativo: Participación en Grupo.

Los directivos tienen confianza en sus trabajadores. La toma de decisiones se ejecuta en todos los niveles de manera organizada e integrada. Los directivos y los trabajadores se unen para alcanzar objetivos y metas de la empresa, que se encuentran alineados con la planeación estratégica.

2.5. Herramientas Para Medir Clima Organizacional.

Para evaluar el clima organizacional existen varias herramientas que permiten tener diferentes enfoques de acuerdo al objetivo de la investigación. Algunos de estos

instrumentos son: sesiones en profundidad (se solicitan opiniones acerca del clima organizacional y problemas existentes), observación (de los comportamientos de los trabajadores) y encuestas (mediante cuestionarios).

Según Reinoso y Araneda (2007), la mayor parte de los estudios realizados en materia de clima organizacional desarrollaron instrumentos de medición basados en encuestas (cuestionarios) para medir las percepciones en cada dimensión. Para evaluar la confiabilidad de estos instrumentos se utilizan medidas de consistencia interna, como el coeficiente Alfa de Cronbach.

Placencia (2013) expone que, al medir el clima organizacional, se miden las percepciones, emociones, sentimientos, personalidad, creencias, etc., por lo cual los instrumentos de medición deben seguir protocolos de investigación científica y ética profesional. Además, indica que siempre existirá un riesgo por parte del encuestado, pues dependerá de él la veracidad de sus respuestas.

A continuación, se presentan algunos cuestionarios desarrollados por diferentes autores a lo largo del tiempo:

- **Cuestionario de Halpin y Croft (1963, citados por Brunet, 1987).** Los autores desarrollaron un cuestionario descriptivo conocido como el OCDQ, adaptado al clima laboral en las instituciones educativas. Está compuesto por 64 preguntas distribuidas en 8 dimensiones, de las cuales 4 se basan en el comportamiento del docente y otras 4 en el comportamiento del director. Las dimensiones evaluadas son: desempeño, obstáculos, intimidación, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

- **Cuestionario de Likert (1967, citado por Brunet, 1987).** Conocido como el perfil de las características organizacionales. Se basa en 8 dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia e integración, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La versión original consta de 51 preguntas, pero la versión abreviada considera tan solo 18 puntos para disminuir el tiempo de resolución.

- **Cuestionario de Litwin y Stringer (1968, citado por Acosta y Venegas, 2010):** Los autores construyeron un cuestionario como instrumento de medición, el mismo que está conformado por 53 preguntas o reactivos distribuidos en las 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones,

cooperación, estándares, conflicto e identidad. Estas dimensiones se evalúan bajo una escala de Likert de 5 puntos para medir las percepciones de los trabajadores.

- **Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973, citados por Brunet, 1987).** Basado en 11 dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

- **Cuestionario de Koys y DeCottis (1991, citado por Chiang Vega et al., 2007):** mide las dimensiones referentes a: autonomía, confianza, presión, cohesión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Consta de 40 ítems distribuidos equitativamente en las 8 dimensiones. La valoración se desarrolla bajo una escala de Likert. Para obtener las valoraciones de cada dimensión se deben sumar los valores de los cinco ítems de cada escala.

2.6. Investigaciones Recientes

En la actualidad, las organizaciones han buscado ser más competitivas mediante la aplicación de estrategias integradoras, pues con el paso de los años, las tendencias de los consumidores y del liderazgo administrativo han incentivado a la entrada de nuevas empresas en el mercado. Generalmente las empresas se centran en incrementar sus beneficios económicos mediante la innovación en los procesos productivos, administrativos, comerciales, financieros, etc.

Un estudio reciente realizado en Tamaulipas, México con la participación de tres empresas (una entidad educativa, una entidad de salud pública y una tienda departamental) acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral desde la percepción de los trabajadores concluyó que los componentes de apoyo, identidad y ambiente de afecto influyen de forma positiva en la satisfacción extrínseca e intrínseca de los trabajadores en las organizaciones. Resalta la valoración del clima organizacional en base al sector al que pertenecen las organizaciones, público o privado. Empleando el cuestionario de Litwin y Stringer pudo concluir que tan solo las dimensiones de identidad y apoyo presentan diferencias significativas, pues los trabajadores del sector privado otorgan una mayor puntuación a estos componentes, lo cual puede deberse a que las políticas empresariales en el sector privado permiten a los

trabajadores crecer y hacer carrera en las organizaciones por su desempeño, mientras que en el sector público se toma en cuenta la antigüedad laboral. Recomienda fortalecer e implementar prácticas y políticas de recursos humanos orientadas a alentar el sentido de pertenencia a la organización, la lealtad y el trabajo en equipo, alineando los intereses de los trabajadores con los de la empresa (Pedraza, 2018).

Goetendia (2020) realizó un estudio para determinar la relación entre el clima y el compromiso organizacional según la condición y categoría laboral en una institución pública educativa piloto en Perú, obteniendo como resultado que las dimensiones de estructura, responsabilidad, relaciones y cooperación actúan como fortalezas para la institución, mientras que la recompensa y la identidad son dimensiones puntuadas negativamente por los trabajadores. Por otro lado, se obtuvo que las dimensiones del clima organizacional son inversamente proporcionales al compromiso, principalmente las dimensiones de estructura, identidad y estándares de desempeño. De acuerdo a la condición laboral, no se encontraron diferencias significativas en la perfección del clima organizacional; en ambos casos las dimensiones de recompensa y estándares de desempeño son los de menor puntaje, sin embargo, el diagnóstico general es de tendencia positiva. No obstante, la categoría laboral si evidencia diferencias en la percepción del clima organizacional, siendo que los docentes valoran la estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación y estándares de desempeño con mayor relevancia que los administrativos.

Otra investigación realizada en el GAD Provincial de Chimborazo por Cunín (2021) determinó que el clima organizacional es regular, pues tan solo las dimensiones de estructura e identidad recibieron una valoración aceptable; esto se debe a que la organización ha establecido políticas, reglamentos y procedimientos claros, y la disponibilidad de recursos necesarios que les permitan realizar sus funciones. Sin embargo, los servidores perciben que no reciben reconocimiento por su desempeño, una falta de apoyo y comunicación que promueva el crecimiento profesional.

Como aproximación al tema de estudio Baron y Olier (2020) realizaron una investigación acerca del clima organizacional y la inteligencia emocional en los colaboradores de la funeraria Jardines de Cartagena empleando el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, y la encuesta inteligencia emocional TMMS-24 basada en la investigación de Salovey y Mayer, donde hallaron que las principales deficiencias en esta empresa son las relaciones interpersonales, aquellos elementos como

la resolución de conflictos y una deficiente comunicación que influye negativamente en los procesos, además existe un ambiente altamente competitivo en el cual cada miembro se preocupa por su beneficio personal más no colectivo. Sin embargo, la empresa ofrece condiciones de estabilidad y seguridad laboral adecuadas, reconocimientos acordes a su desempeño, capacitaciones pertinentes para el desarrollo de las funciones y su crecimiento personal, y autonomía para ejecutar sus responsabilidades.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. Descripción Metodológica de la Investigación

La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, debido a que este método se centra en realizar mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios o a través del uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos, en esta investigación específicamente se aplicó el cuestionario de diagnóstico de los autores Litwin y Stringer. Además, la metodología utilizada es de tipo descriptiva, ya que la información recolectada no fue manipulada, tan solo utilizada para describir la situación actual de la empresa en términos del clima laboral imperante. Y finalmente, tuvo una profundidad transversal, pues se recopilaron y analizaron los datos en un periodo determinado sobre una población predefinida.

La población está constituida por el total de trabajadores que integran EMUCE EP, es decir, 47 personas. Cabe mencionar que no se requirió el cálculo de una muestra, debido a que el tamaño poblacional no supera los 100 elementos, considerándola una población pequeña. Sin embargo, una empleada se encuentra en su periodo de vacaciones, y posterior a este iniciará el proceso de jubilación, razón por la cual no se le aplicará el cuestionario, dejando así una población de 46 empleados.

La herramienta de medición propuesta por Litwin y Stringer en 1968, fue escogida debido a que los autores fueron los pioneros en considerar al clima organizacional bajo un enfoque perceptual. El cuestionario consta de 53 preguntas, distribuidas en 9 dimensiones postuladas por los mismos autores: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Adicionalmente, respecto a la metodología de la herramienta, existen ítems positivos y negativos de acuerdo a la manera en la que están redactados. Los ítems negativos requieren una tabulación inversa, debido a que una calificación alta resulta en un perjuicio para la organización.

A continuación, se presentarán las dimensiones con su respectivo enunciado y los ítems correspondientes:

- 1. Estructura:** percepción de las reglas, procedimientos y limitaciones dentro del espacio laboral. La forma de agrupación, división y coordinación de actividades de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos en una organización.

Ítems positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.

Ítems negativos: 7, 8, 9
- 2. Responsabilidad:** sentimiento de autonomía en la toma de decisiones, considera la supervisión y control de sus superiores.

Ítems positivos: 12, 13, 14, 15.

Ítems negativos: 11, 16, 17.
- 3. Recompensa:** percepción acerca de la retribución de acuerdo a su desempeño.

Ítems positivos: 18, 19, 20, 23.

Ítems negativos: 21, 22.
- 4. Desafío:** percepción acerca de los desafíos y oportunidades del trabajo con el fin de lograr los objetivos.

Ítems positivos: 25, 26, 28.

Ítems negativos: 24, 27.
- 5. Relaciones:** percepción del ambiente de trabajo adecuado con buenas relaciones sociales entre jefes y compañeros.

Ítems positivos: 29, 30, 33.

Ítems negativos: 31, 32.
- 6. Estándares:** percepción sobre la importancia que le da la empresa a las normas de rendimiento.

Ítems positivos: 34, 35, 36, 37, 39.

Ítems negativos: 38.
- 7. Cooperación:** percepción sobre la existencia de apoyo y soporte de los jefes y compañeros.

Ítems positivos: 41, 43, 44.

Ítems negativos: 40, 42.
- 8. Conflicto:** percepción acerca de las diferentes opiniones y problemas que surjan en la organización, así como su disposición a la solución conjunta.

Ítems positivos: 46, 47, 48.

Ítems negativos: 45, 49.
- 9. Identidad:** percepción del sentido de pertenencia a la organización.

Ítems positivos: 50, 51.

Ítems negativos: 52, 53.

Debido a la existencia de ítems planteados en sentido positivo y otros en sentido negativo, la calificación asignada a las alternativas de respuesta será diferente, tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2

Puntuaciones que se otorgan a las alternativas de respuesta del cuestionario OCQ

Categoría	Ítems Positivos	Ítems Negativos
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Nota. Elaborado por Marín (2003)

De acuerdo a los resultados numéricos se realizará una interpretación cualitativa (diagnóstico) de acuerdo a la siguiente escala.

Tabla 3

Escala de interpretación de los resultados globales

Escala	Criterio
1 a 1,4	Malo
1,5 a 2.4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4	Excelente

Nota. Elaborado por Marín (2003)

La aplicación del cuestionario fue realizada de forma presencial en las instalaciones de la empresa ubicada en el Cementerio Municipal de Cuenca. Se empleó una sala autorizada para que los trabajadores puedan llenar el cuestionario impreso. Debido a la cantidad de colaboradores y el número de áreas de la empresa, se los dividió en grupos de cuatro para la aplicación del cuestionario.

Se dio una breve explicación sobre el cuestionario y las diferentes secciones de interés. Se dio un espacio para preguntas y dudas por parte de los colaboradores. El tiempo para la resolución del cuestionario fue de 20 minutos.

Para la tabulación y análisis de datos se utilizó el programa informático Excel. Con los puntajes obtenidos de todos los encuestados se obtuvo una suma total, la cual se dividió para el total de encuestados obteniendo así la media de cada ítem. Para obtener la calificación por dimensión, se sumaron las medias obtenidas de los ítems correspondientes y se dividió para el número de ítems de cada dimensión. Finalmente, para obtener el resultado global del clima organizacional de la empresa se calculó la media global mediante la suma de los resultados de las dimensiones dividido para el número de las mismas.

3.2. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada dimensión del cuestionario de Litwin y Stringer, y el resultado global para la empresa.

3.2.1. Análisis de la Dimensión Estructura

Esta dimensión se basa en la percepción de las reglas, procedimientos y limitaciones dentro del espacio laboral. La forma de agrupación, división y coordinación de actividades de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos en una organización.

Tabla 4

Ítems de la dimensión Estructura

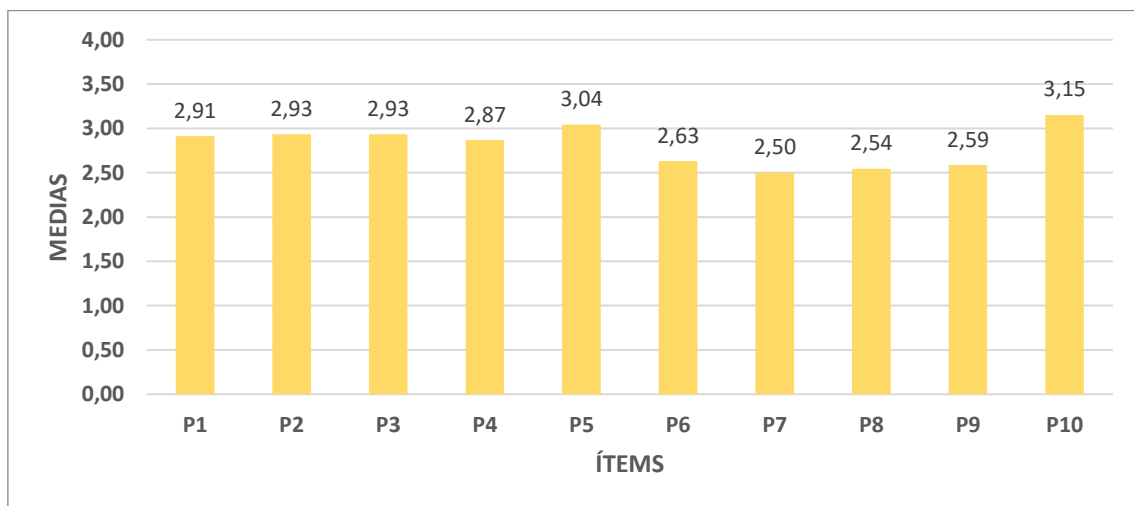
Número	Ítem
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar
- 10 Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota. Preguntas de la dimensión estructura positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 2

Resultados dimensión estructura



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión estructura, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 2 se puede observar los resultados de la dimensión estructura, los cuales se encuentran dentro del rango “Bueno”. La mayor puntuación fue para la pregunta 10, que hace referencia al interés de la empresa porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, se obtuvo un puntaje de 3,15. Se puede decir que la empresa hace especial énfasis en la socialización y cumplimiento de su reglamento.

Por otro lado, en el caso de los ítems negativos, los tres obtuvieron las menores calificaciones del grupo. La de menor puntuación fue la pregunta 7, que se refiere al impedimento de que la empresa tome en cuenta las nuevas ideas por el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites, se obtuvo una puntuación de 2,50. Al ser una pregunta negativa se puede decir que la empresa no limita la creatividad e innovación a pesar de la fuerte adhesión al reglamento, como se indicaba en el puntaje de la pregunta 10.

3.2.2. Análisis de la Dimensión Responsabilidad

Se basa en un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones, considera la supervisión y control de sus superiores en un grado bajo.

Tabla 5

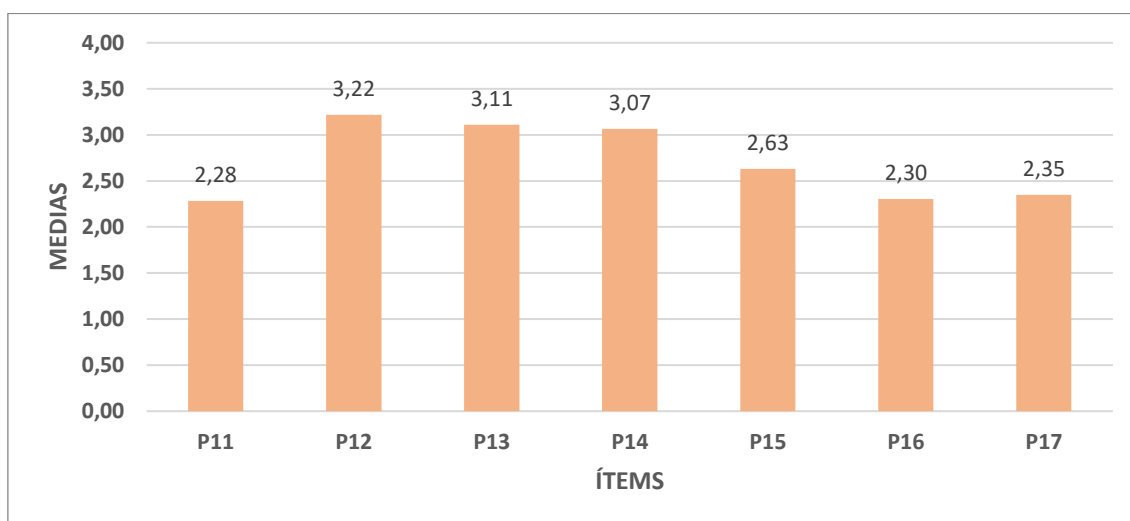
Ítems de la dimensión Responsabilidad

Número	Ítem
11	No nos confiamos mucho en 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 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

Nota. Preguntas de la dimensión responsabilidad positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 3

Resultados dimensión responsabilidad



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión responsabilidad, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 3 se presentan los resultados de la dimensión responsabilidad. Las preguntas positivas presentan calificaciones en el rango “Bueno”, la que obtuvo la mayor puntuación (3,22) fue la pregunta 12, que hace referencia a la libertad que reciben los empleados para la realización de sus funciones, es decir, una baja supervisión. Esto puede indicar que la empresa tiene una gran confianza en las habilidades de los empleados para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Por otro lado, las preguntas negativas obtuvieron las menores puntuaciones, categorizadas en el rango “Regular”. La más baja (2,28) la obtuvo la pregunta 11, que hace referencia a la falta de confianza en los juicios individuales, por lo que se realiza una revisión doble. Este resultado complementa al resultado de la pregunta 12, pues al ser redactada de forma negativa y obtener una calificación baja, el resultado es favorable para la empresa.

3.2.3. Análisis de la Dimensión Recompensa

Esta dimensión considera la percepción de los empleados acerca de la retribución que reciben en función de su desempeño.

Tabla 6

Ítems de la dimensión Recompensa

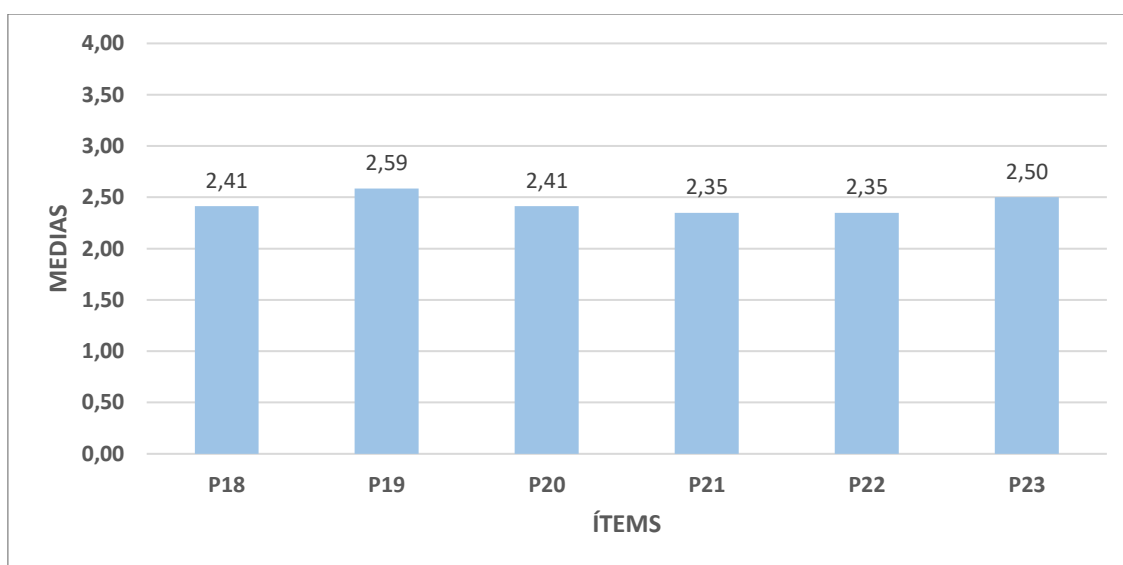
Número	Ítem
--------	------

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 no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Nota. Preguntas de la dimensión recompensa positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 4

Resultados dimensión recompensa



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión recompensa, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 4 se observan los resultados de la dimensión recompensa. Tan solo las preguntas 19 y 23 obtuvieron calificaciones dentro del rango “Bueno”; estas preguntas hacen referencia a: la cantidad superior de las recompensas e incentivos que reciben los empleados sobre las amenazas y críticas, y a la aplicación de sanciones cuando los empleados cometen errores, respectivamente.

En el caso de las preguntas negativas, ambas obtuvieron la misma calificación (2,35), en el rango “Regular”. Este resultado concuerda con el resultado de la pregunta 19, pues los empleados consideran que el sistema de recompensas no es bajo y el nivel de crítica es bajo.

3.2.4. Análisis de la Dimensión Desafío

Percepción acerca de los desafíos y oportunidades del trabajo con el fin de lograr los objetivos.

Tabla 7

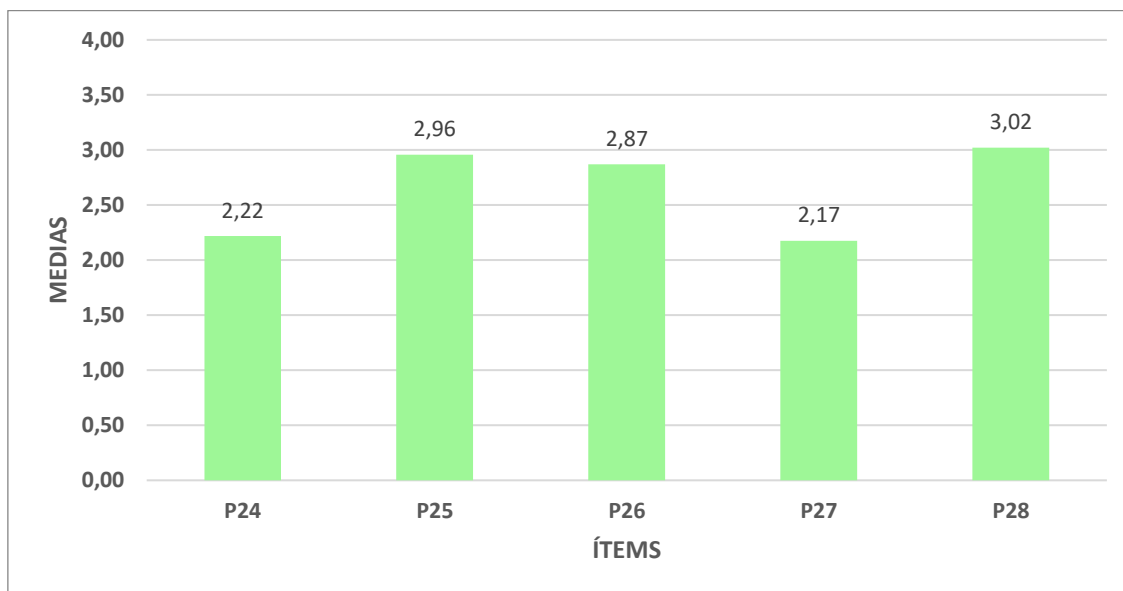
Ítems de la dimensión Desafío

Número	Ítem
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

Nota. Preguntas de la dimensión desafío positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 5

Resultados dimensión desafío



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión desafío, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 5 se observan los resultados de la dimensión desafío. Las preguntas positivas obtuvieron puntuaciones en el rango “Bueno”. La mayor de ellas corresponde a la pregunta 28, con un puntaje de 3,02; este ítem hace referencia a la disposición de la empresa a la toma de riesgos en base a nuevas ideas. Este resultado complementa al resultado de la pregunta 7 en la dimensión estructura, que se refiere al impedimento de que la empresa tome en cuenta las nuevas ideas por el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites.

Por otro lado, las preguntas negativas obtuvieron las menores puntuaciones, categorizadas en el rango “Regular”. La menor de ellas corresponde a la pregunta 27, con un puntaje de 2,17; este ítem hace referencia a la extrema precaución que tiene la empresa en la toma de decisiones. Este resultado puede indicar que la empresa da una limitada libertad a los subordinados para la toma de decisiones, contradiciendo el resultado de la pregunta 12 en la dimensión responsabilidad, el cual indica una gran preferencia por parte de la gerencia a la mínima verificación de las funciones de los empleados.

3.2.5. Análisis de la Dimensión Relaciones

Esta dimensión se basa en la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo adecuado, con buenas relaciones sociales entre jefes y compañeros.

Tabla 8

Ítems de la dimensión Relaciones

Número	Ítem
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 bastante 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

Nota. Preguntas de la dimensión relaciones positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 6

Resultados dimensión relaciones



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión relaciones, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 6 se observan los resultados de la dimensión relaciones. Las preguntas positivas obtuvieron las mayores calificaciones, categorizadas en el rango “Bueno”. La mayor de ellas corresponde a la pregunta 33, con un puntaje de 3,26, que hace referencia

a la relación agradable entre la gerencia y los trabajadores. Sin embargo, las preguntas 29 y 30 obtuvieron calificaciones mucho menores a la pregunta 33. En el caso de la pregunta 30, se obtuvo una calificación de 2,50, en el límite del rango “Bueno”. Esta pregunta hace referencia a un buen clima laboral dentro de la empresa, considerando la alta puntuación de la pregunta 33, se podría decir que la relación gerencia-trabajador es mejor que la relación trabajador-trabajador, y que ésta última genera una calificación menor en este ítem.

Por otro lado, en el caso de las preguntas negativas, ambas obtuvieron las menores calificaciones del grupo, categorizándolas como “Regulares”. La que tuvo la menor calificación corresponde a la pregunta 31, con un puntaje de 2,26. Este ítem hace referencia a la dificultad para conocer a las personas que laboran en la empresa; considerando el resultado anterior podríamos decir que existen ciertos obstáculos para la creación de un ambiente laboral agradable.

3.2.6. Análisis de la Dimensión Estándares

Esta dimensión se basa en la percepción que tienen los empleados sobre la importancia que le da la empresa a las normas de rendimiento.

Tabla 9

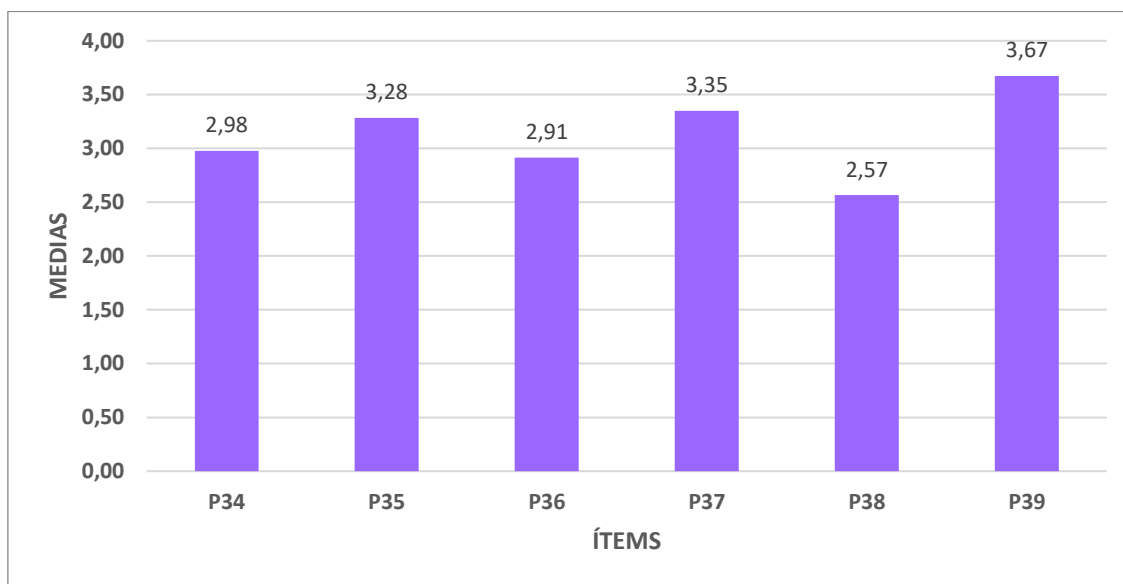
Ítems de la dimensión Estándares

Número	Ítem
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

Nota. Preguntas de la dimensión estándares positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 7

Resultados dimensión estándares



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión estándares, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 7 se observan los resultados de la dimensión estándares, en la cual tanto las preguntas, tanto positivas como negativas, obtuvieron calificaciones dentro de la categoría “Bueno”. Tan solo la pregunta 39 obtuvo una calificación en la categoría “Excelente”, con un puntaje de 3,67. Este ítem hace referencia al orgullo que sienten los empleados por su trabajo. Se puede decir que los empleados se sienten altamente satisfechos en la realización de sus funciones dentro de la empresa. La pregunta 36 obtuvo la menor calificación dentro de las preguntas positivas; esta se refiere a la presión que ejerce la empresa para incrementar el rendimiento individual y grupal, se puede concluir que la empresa otorga una considerable importancia en el rendimiento de sus empleados por lo que incentiva continuamente su mejora.

Por otro lado, la pregunta 38 obtuvo la menor calificación (2,57). Esta hace referencia a la importancia que le dan los empleados a las relaciones laborales sobre su desempeño. Este resultado está relacionado a los resultados en la dimensión relaciones, pues se puede decir que los empleados enfocan mayormente sus esfuerzos en el cumplimiento de sus responsabilidades, antes que en mejorar las relaciones con sus compañeros.

3.2.7. Análisis de la Dimensión Cooperación

Esta dimensión se basa en la percepción que tienen los empleados sobre la existencia de apoyo y soporte de los jefes y compañeros

Tabla 10

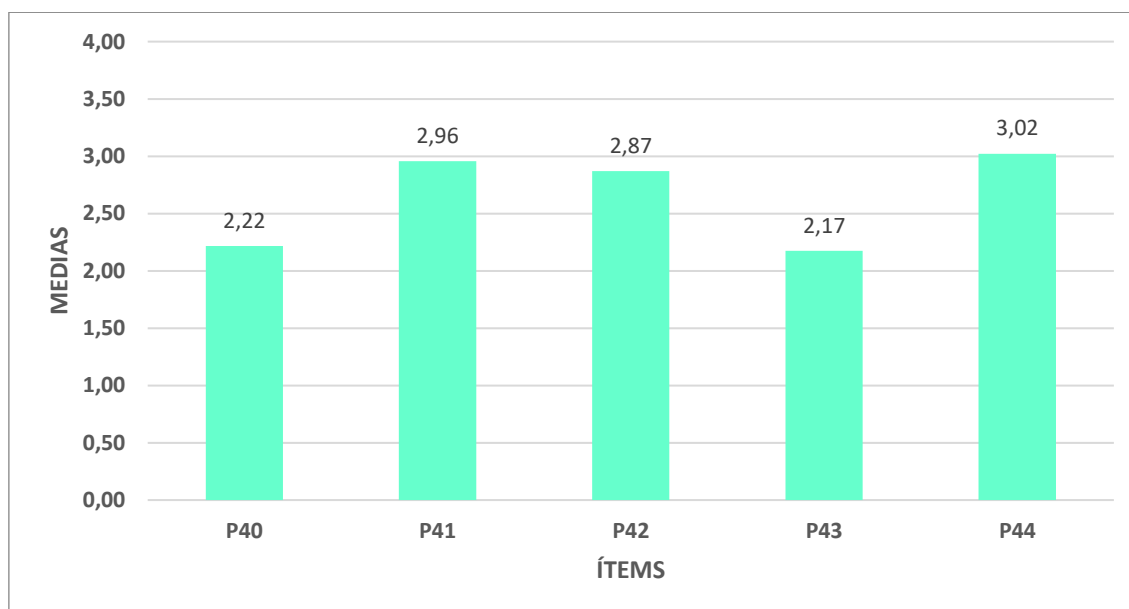
Ítems de la dimensión Cooperación

Número	Ítem
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 no confían verdaderamente 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.)

Nota. Preguntas de la dimensión cooperación positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 8

Resultados dimensión cooperación



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión cooperación, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 8 se observan los resultados de la dimensión cooperación. Las preguntas positivas recibieron puntuaciones dentro de la categoría “Bueno”, a excepción de la pregunta 43 que se encuentra dentro de la categoría “Regular”. La pregunta 44 obtuvo la mayor puntuación (3,02), la cual se refiere al énfasis que da la empresa al factor humano; considerando los resultados de las dimensiones anteriores, podemos decir que este resultado se sustenta en una baja supervisión y una alta confianza en las capacidades de los empleados. Sin embargo, en el caso de la pregunta 43, que obtuvo un puntaje de 2,17, hace referencia al apoyo por parte de su superior y sus compañeros en una tarea difícil. Este resultado puede deberse al estado de las relaciones entre los empleados, como se indicó en los resultados de la dimensión relaciones y estándares.

Por otro lado, existe una importante diferencia entre las puntuaciones de las preguntas 40 y 42. En el caso de la primera, se obtuvo un puntaje de 2,22, el cual indica que las fallas cometidas por los empleados regularmente generan problemas para sus superiores. En el caso de la segunda, se obtuvo un puntaje de 2,87, el cual indica que las personas dentro de la organización sienten verdadera confianza entre ellas. Este resultado va de la mano con lo mencionado en el apartado anterior.

3.2.8. Análisis de la Dimensión Conflicto

Esta dimensión se basa en la percepción que tienen los empleados acerca de las diferentes opiniones y problemas que pueden surgir en la organización, así como su disposición a la solución conjunta.

Tabla 11

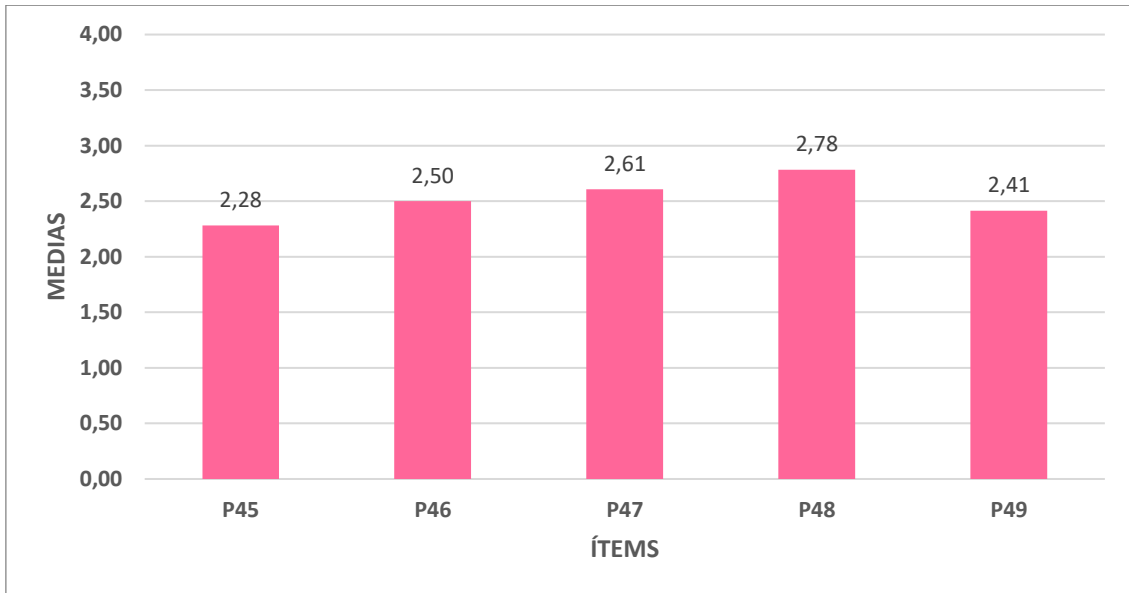
Ítems de la dimensión Conflicto

Número	Ítem
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

Nota. Preguntas de la dimensión conflicto positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 9

Resultados dimensión conflicto



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión conflicto, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 11 se observan los resultados de la dimensión conflicto. Las preguntas positivas obtuvieron calificaciones dentro de la categoría “Bueno”. La mayor de ellas corresponde a la pregunta 48, con un puntaje de 2,78. Este resultado indica que los empleados pueden decir lo que opinan hasta cierto punto, esto puede deberse en forma positiva a la buena relación con la gerencia y en forma negativa por la poca confianza con sus pares.

Por otro lado, las preguntas negativas obtuvieron calificaciones dentro de la categoría “Regular”. La pregunta 45 obtuvo la menor calificación, con un puntaje de 2,28. Este ítem se refiere a la tendencia de los empleados por quedarse callados para evitar desacuerdos. Este resultado contradice al resultado de la pregunta 48, pues los empleados no tienen miedo de decir sus opiniones a pesar de ser contradictorias con las opiniones de los demás.

3.2.9. Análisis de la Dimensión Identidad

Esta dimensión se basa en la percepción de los empleados acerca del sentido de pertenencia a la organización.

Tabla 12

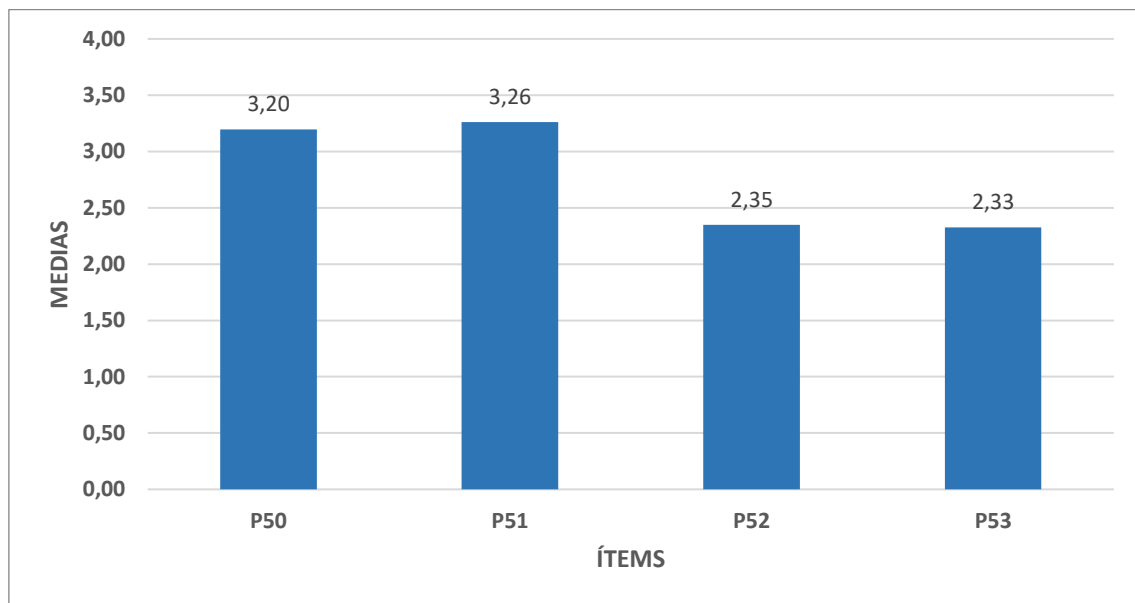
Ítems de la dimensión Identidad

Número	Ítem
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
51	Siento que soy miembro de un grupo que funciona bien
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses

Nota. Preguntas de la dimensión identidad positivas con color negro; y negativas, con color rojo. Fuente: Cuestionario de Litwin y Stringer, 2021.

Figura 10

Resultados dimensión identidad



Nota. La figura muestra la calificación de la dimensión identidad, que se procede a interpretar de acuerdo al párrafo siguiente.

En la figura 10 se observan los resultados de la dimensión identidad. Las preguntas positivas obtuvieron calificaciones dentro de la categoría “Bueno”, la mayor de ellas corresponde a la pregunta 51, con un puntaje de 3.26. Este ítem se refiere al sentir de los empleados por ser parte de un grupo con buena funcionalidad. Este resultado puede indicar un alto sentido de pertenencia a la empresa, y puede estar relacionado con el resultado de la dimensión desempeño, en el cual los empleados expresaron un gran orgullo por su desempeño laboral.

Por otro lado, las preguntas negativas obtuvieron las menores calificaciones, correspondientes a la categoría “Regular”. Con una diferencia de tan solo 0,02 puntos, la pregunta 53 obtuvo la menor calificación (2,33). Este ítem se refiere a la importancia que les dan los empleados a sus propios intereses sobre los intereses colectivos. Este resultado puede indicar que los empleados buscan priorizar los intereses colectivos sobre los individuales.

3.2.10. Análisis Global

La Tabla 13 corresponde a la escala de interpretación de los resultados globales de la encuesta de clima organizacional. Se utilizó una semaforización conforme el criterio, en la cual el color rojo indica el resultado de muy desfavorable, el color naranja de desfavorable, el color amarillo de favorable y el color verde de muy favorable.

Tabla 13

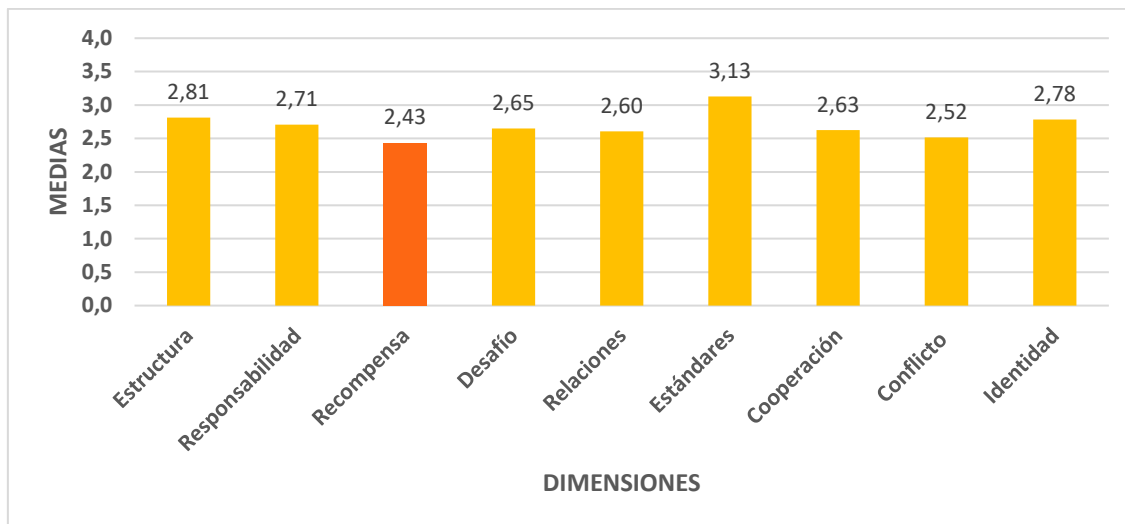
Escala para la interpretación de los resultados globales con semaforización

Color	Escala	Criterios
	1 a 1,4	Malo
	1,5 a 2.4	Regular
	2,5 a 3,4	Bueno
	3,5 a 4	Excelente

La Figura 11 refleja los promedios generales de cada una de las dimensiones de la herramienta propuesta por Litwin y Stringer para valorar el clima laboral de la empresa EMUCE EP. Esta información será de gran utilidad para analizar eficazmente los resultados globales.

Figura 11

Resultados Globales de las 9 dimensiones



Nota. La figura muestra la Tabulación General, en base a la escala de colores presentada en la tabla 13.

En la figura 11 podemos observar que 8 de las 9 dimensiones se encuentran dentro de la categoría “Bueno”, estas dimensiones son: Estructura, Responsabilidad, Desafío, Relaciones, Estándares, Cooperación, Conflicto e Identidad. La dimensión Estándares obtuvo la mayor calificación, con un puntaje de 3,13; pues como vimos en los resultados de la dimensión, la empresa le da una gran importancia a la mejora del rendimiento individual y colectivo.

Por otro lado, la dimensión Recompensa obtuvo un puntaje de 2,43, correspondiente a la categoría “Regular”. Este resultado se debe a que a pesar de que los empleados consideran que el nivel de críticas es menor que las recompensas que reciben, este no es mayor en gran medida, es decir, que las recompensas recibidas no satisfacen o no corresponden al desempeño de los empleados.

3.2.11. Análisis por variables sociodemográficas

Adicionalmente, se complementa el análisis de las dimensiones del clima organizacional con una comparación en base a las variables sociodemográficas, como:

género, edad y antigüedad laboral. Datos que están incluidos en el encabezado de la herramienta aplicada.

En base al género de los colaboradores de la empresa, observar Tabla 14, se puede estimar los siguientes resultados, en la Figura 12.

Tabla 14

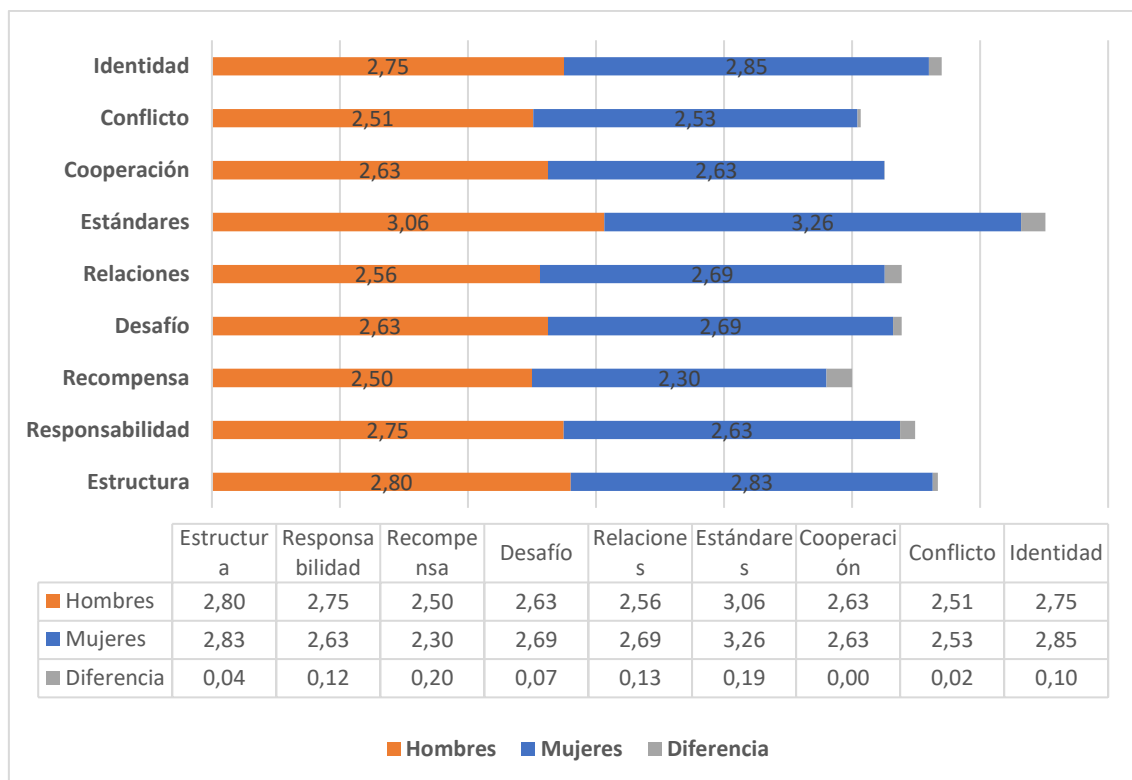
Cantidad de colaboradores por género

Género	#Trabajadores
Femenino	15
Masculino	31

Nota: Criterio de clasificación sociodemográfico.

Figura 12

Dimensiones del clima organizacional por género



Nota. La figura muestra la tabulación por género y su diferencia, donde se enfatiza la percepción del clima organizacional de los hombres y mujeres colaboradores de la entidad.

La Figura 12 no muestra diferencias significativas en las dimensiones de clima organizacional de acuerdo al género. Sin embargo, se puede recalcar que la mayor

variación se da en las dimensiones de recompensa y estándares. Es decir, que los empleados perciben de mejor manera las recompensas obtenidas en la empresa que las empleadas, mientras que en el caso de los estándares las empleadas puntúan más alto. Además, la dimensión estándares recibió la puntuación más alta entre las dimensiones, mientras que la dimensión recompensa recibió la menor calificación.

En base a la edad de los colaboradores de la empresa, observar la Tabla 15, se puede estimar los siguientes resultados, en la Figura 13.

Tabla 15

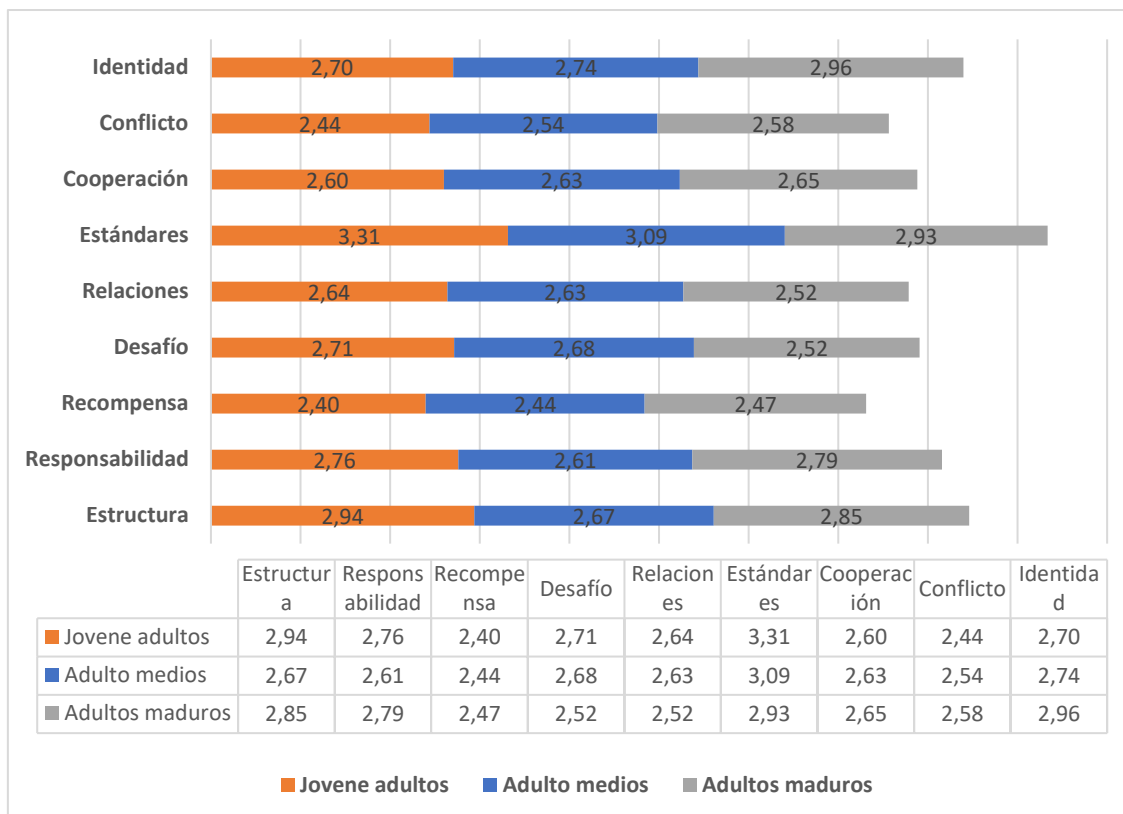
Cantidad de colaboradores por edad

Categoría	Rango de edad	#Trabajadores
Jóvenes Adultos	20-39	16
Adultos medios	40-49	18
Adultos maduros	Desde 50	12

Nota. Criterio de clasificación sociodemográfico.

Figura 13

Dimensiones de clima organizacional de acuerdo al rango de edad



Nota. La figura muestra la tabulación por rango de edad, clasificados en jóvenes adultos, adultos medios y adultos maduros de la entidad.

En la Figura 13 se puede observar que la dimensión con mayor puntuación en los tres rangos establecidos es la dimensión estándares. Sin embargo, esta es la que presenta la mayor diferencia entre las puntuaciones (0,37), los adultos mayores con una calificación de 2,93, adultos medio 3,09, y jóvenes adultos, con la mayor puntuación de 3,31. Se puede decir que los empleados más jóvenes consideran que el rendimiento y su desempeño es de gran relevancia para la empresa.

Por otro lado, la dimensión que presenta una menor diferencia es la dimensión Recompensa (0,07). Este resultado se encuentra dentro de la categoría “Regular”, por lo que tanto los empleados, jóvenes, adultos medios y adultos maduros, consideran que el sistema de recompensas en la empresa no es el más satisfactorio.

Tabla 16

Cantidad de colaboradores por antigüedad

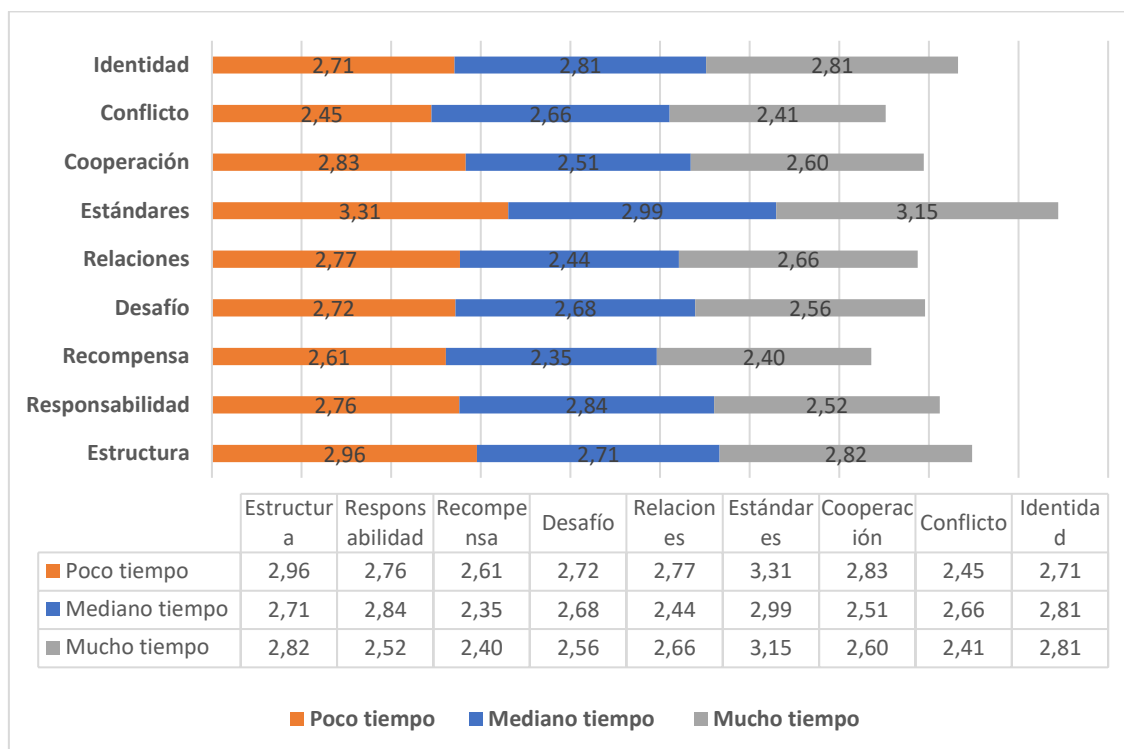
Categoría	Rango de antigüedad (años)	#Trabajadores
Poco tiempo de antigüedad	0-2	16

Mediano tiempo de antigüedad	2-10	18
Mucho tiempo de antigüedad	Más de 10	12

Nota. Criterio de clasificación sociodemográfico.

Figura 14

Dimensiones del clima organizacional de acuerdo a la antigüedad



Nota. La figura muestra la tabulación por rango de antigüedad, categorizado en poco tiempo, mediano tiempo y mucho tiempo de antigüedad.

En la Figura 14 podemos observar que la dimensión con mayor calificación es la dimensión estándares. Los empleados que llevan poco tiempo laborando consideran que la empresa hace énfasis en el rendimiento y la consecución de los objetivos. Este resultado puede resultar concordante con el resultado obtenido en la categoría de jóvenes adultos, por lo que se puede concluir que los adultos jóvenes que llevan laborando menor cantidad de tiempo en la empresa, perciben un mayor esfuerzo por incrementar el rendimiento.

Por otro lado, llama la atención que los empleados que laboran poco tiempo en la empresa, califican de mejor manera la dimensión de recompensa. Este resultado puede deberse a que los empleados más jóvenes tienen un mejor desempeño en sus funciones en el corto tiempo de permanencia en la empresa, lo que los ha hecho acreedores de mejores recompensas que los empleados de mayor edad y con mayor permanencia en la empresa.

Finalmente, considerando las evaluaciones de cada dimensión podemos establecer las dimensiones que requieren un plan de mejora o reforzamiento. Los planes de mejora se aplican a las dimensiones consideradas “Malas” y “Regulares”, mientras que los planes de reforzamiento se aplican a las dimensiones consideradas como “Buenas” y “Excelentes”.

Tabla 17

Escala de decisión de la propuesta de plan de acción

Color	Escala	Categoría	Dimensión	Plan
	1 a 1,4	Malo		
	1,5 a 2.4	Regular	Recompensa	Plan de mejora
	2,5 a 3,4	Bueno	Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Relaciones, Estándares, Apoyo, Conflicto e Identidad.	Plan de reforzamiento
	3,5 a 4	Excelente		

Nota. La tabla muestra las dimensiones que requieren planes de mejora y planes de reforzamiento, de acuerdo a su calificación.

En la tabla 17 podemos ver que solamente la dimensión de Recompensa requiere un plan de mejora, mientras que la dimensiones Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Relaciones, Estándares, Apoyo, Conflicto e Identidad, se encuentran en la zona “Bueno”. Sin embargo, cabe recalcar que tan solo la dimensión Estándares alcanza una puntuación superior a 3, mientras que las demás están por encima de 2.5, casi al límite de la categoría, como es el caso de la dimensión Conflicto, la cual obtuvo una calificación de 2,52. Si bien no requieren un plan de mejora, este estudio se enfoca en la búsqueda de la excelencia de las áreas analizadas, por lo que sería importante proponer algunas recomendaciones para incrementar el puntaje en estas dimensiones y así mejorar el clima organizacional de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

La propuesta de plan de acción para la EMUCE EP se basa en el objetivo de mejorar el clima organizacional de acuerdo a los resultados de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Estándares, Cooperación, Conflicto e Identidad. Para que el plan de acción sea efectivo es importante que todos los miembros de la empresa se comprometan y cooperen en la consecución de los objetivos propuestos.

Un plan de acción puede ser de dos tipos: un plan de mejora o un plan de reforzamiento. En el primer caso, este plan se aplica a aquellas dimensiones que obtuvieron una calificación “Regular” y “Mala”, mientras que, en el segundo caso, se lo aplicará a las dimensiones con una calificación “Buena” y “Excelente”. De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se debe realizar un plan de mejora para la dimensión Recompensa, y un plan de reforzamiento para las dimensiones Estructura, Responsabilidad, Desafío, Relaciones, Estándares, Cooperación, Conflicto e Identidad.

4.1 Plan de Mejora

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA, 2021), un plan de mejora es una herramienta que permite a la organización desarrollar estrategias que mejoren los procesos y las actividades en aquellas áreas en las que se requiera dicha acción. Para su elaboración es necesario un diagnóstico previo de las áreas que requieran un cambio, establecer los objetivos a alcanzar y la planificación de las acciones, conjuntamente con el apoyo de los responsables de cada área.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se procede a realizar un plan de mejora para la dimensión Recompensas, categorizada como “Regular”. Para la elaboración del plan de mejora, se consideran aquellas preguntas en las que los empleados otorgaron puntuaciones bajas.

El plan de mejora se analiza de la siguiente forma: la primera columna corresponde a la dimensión a mejorar; la segunda columna corresponde a las preguntas; la tercera establece los objetivos; la cuarta las actividades a realizar; la quinta, el plazo en el que se

prevé se desarrollen las acciones o actividades; la sexta, al responsable de la actividad; y la séptima, a la herramienta que verificará el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 18

Plan de mejora

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsables	Medio de Verificación
Recompensa	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	Crear un sistema de promoción en la empresa	Diseñar y socializar el sistema de promoción	3 meses	Jefatura Administrativa	Evaluación del sistema
	20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. 22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	Implementar un plan de incentivos dentro de la empresa	Realizar una evaluación de desempeño. Elaborar y aplicar un plan de incentivos a aquellos empleados que cumplan con las metas de desempeño.	6 meses	Jefatura Administrativa	Evaluación de desempeño Plan de incentivos elaborado. Registros de aplicación del plan de incentivos.
	21. En esta organización hay mucha crítica	Crear espacios para generar feedback en grupo	Implementar capacitaciones sobre comunicación asertiva para los empleados	1 mes	Jefatura Administrativa	Registros de asistencia a las capacitaciones Evaluación del desempeño.

Nota. Esta tabla muestra el plan de mejora para la dimensión Recompensa.

4.2 Plan de Reforzamiento

De la misma forma que un plan de mejora, el plan de reforzamiento se conforma por: la dimensión a reforzar, las preguntas con menor puntuación, los objetivos, las actividades a realizar, el plazo en el que se prevé se desarrollen las acciones o actividades, el responsable de la actividad, y la herramienta que se utilizará para verificar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 19

Plan de reforzamiento

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsables	Medio de Verificación
Estructura	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites, impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	Promover un ambiente de participación efectivo.	Revisar conjuntamente el manual de procesos de la empresa para aclarar dudas y presentar propuestas para su reforma de ser necesario; en caso de no existir, elaborarlo.	6 meses	Jefatura Administrativa	Diagnóstico de Clima Organizacional
	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Actualizar el Plan Estratégico Empresarial	Socializar el manual de funciones de la empresa, y el manual de perfiles de cargo (en caso de no poseer, realizar el levantamiento de información en donde se especifiquen las funciones y/o	3 meses	Jefatura Administrativa	Informes de gestión

			<p>actividades), así como los procesos organizacionales.</p> <p>Revisar o generar indicadores de gestión para medir y controlar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.</p>			
	9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	Generar conocimiento sobre la estructura organizacional para establecer relaciones verticales.	Socializar el organigrama empresarial.	1 mes	Jefatura Administrativa	Informes de gestión
Responsabilidad	11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	Incrementar la confianza en los juicios individuales para otorgar mayor autonomía.	Implementar programas de capacitación en toma de decisiones.	3 meses	Jefatura Administrativa Analista de TTHH	Evaluación de capacitaciones

	16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	Promover la autocrítica y asunción de responsabilidades y errores.	Implementar talleres de desarrollo personal y profesional.	1 mes	Jefaturas	Evaluación y retroalimentación de los talleres realizados.
	17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
Desafío	24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	Fomentar la toma de riesgos controlada en base a las posibilidades y recursos de la empresa.	Realizar una revisión del plan estratégico de la empresa, dando énfasis en la matriz de riesgo.	6 meses	Jefaturas	Investigación de mercados. Indicadores de gestión.
	27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	Agilizar el proceso de toma de decisiones para mejorar la eficiencia de la empresa.	Revisar o generar procesos para optimizar tiempo y recursos en trámites administrativos.	3 meses	Jefaturas	Indicadores de gestión.
Relaciones	31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	Promover un ambiente de confianza, respeto y colaboración.	Organizar convivencias y eventos sociales para que el personal pueda	3 meses	Jefatura Administrativa Analista de TTHH	Observación y seguimiento

	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí		compartir y desarrollar vínculos.			
Estándares	38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	Fomentar el efectivo desempeño de funciones y responsabilidades, así como el compañerismo.	Socializar el manual de funciones y los indicadores de desempeño. Realizar evaluaciones de desempeño.	6 meses	Jefaturas Analista TTHH	Evaluación de desempeño
Cooperación	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	Fomentar un ambiente de cooperación entre empleado-jefatura.	Establecer canales de comunicación efectivos (correo institucional, anuncios en carteleras, reuniones de coordinación) para que los superiores den las indicaciones necesarias y los empleados comuniquen sus dudas o dificultades.	1 mes	Jefaturas	Retroalimentación del personal Diagnóstico de clima organizacional
	43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				Jefaturas	Retroalimentación del personal Diagnóstico de clima organizacional

Conflicto	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	Promover un ambiente con libertad de expresión basada en el respeto mutuo.	Organizar reuniones en equipo para la socialización de planes, resultados y cambios con la participación de los miembros.	1 mes	Jefaturas	Retroalimentación del personal Diagnóstico de clima organizacional
	49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	Respetar el proceso de toma de decisiones.	Revisar y modificar el proceso de autorización.	3 meses	Jefaturas	Evaluación de desempeño
Identidad	52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	Generar compromiso y lealtad en los miembros de la empresa.	Realizar conversatorios para conocer la percepción de los empleados en relación a su lugar en la empresa. Generar programas de involucramiento y participación.	4 meses	Jefaturas Analista TTHH	Diagnóstico de clima organizacional
	53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses	Alinear los objetivos individuales y colectivos de los miembros.	Otorgar reconocimiento a los logros individuales y grupales, en cuanto estos incidan en los objetivos de la empresa.	3 meses	Jefaturas Analista TTHH	Diagnóstico de clima organizacional

Nota. Esta tabla muestra el plan de reforzamiento para las dimensiones Estructura, Responsabilidad, Desafío, Relaciones, Estándares, Cooperación, Conflicto e Identidad.

CONCLUSIONES

EMUCE EP es una empresa del sector público que ha prestado servicios funerarios, salas de velaciones, exequias, cremaciones y otros servicios complementarios en el ámbito cantonal, provincial, regional y nacional durante 25 años. La empresa cuenta con una estructura orgánica claramente definida, que cumple con el reglamento interno y las normativas establecidas por la ley. La gerencia general es la encargada de dirigir y supervisar el trabajo de los funcionarios, servidores y trabajadores, así como de administrar el manejo de los sistemas de la empresa y delegar las funciones a los subgerentes de acuerdo a las necesidades de la empresa. De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, durante toda su trayectoria no se ha realizado un estudio de clima organizacional, sin embargo, la gerencia actual ha mostrado interés por conocer la percepción de los empleados en cuando al ambiente en el que laboran diariamente.

El clima organizacional es el ambiente en el cual se desarrollan las funciones, relaciones, y procesos de los miembros de la organización. Este ambiente está influenciado por las decisiones de los altos mandos y el comportamiento de los empleados. Un buen clima genera motivación y mejor desempeño en las funciones, por lo que es de vital importancia que la gerencia de respuesta a las necesidades y problemas que surjan en este ambiente laboral.

Previamente se realizó una revisión de literatura, profundizando en los conceptos del clima organizacional, su importancia, factores que intervienen en el mismo, tipos, herramientas para medir el clima organizacional y finalmente, investigaciones recientes con el fin de conocer diversos resultados similares del tema de estudio. Posteriormente, se diagnosticó el clima organizacional de la EMUCE EP, mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer, con el objetivo de determinar las dimensiones con falencias que incidan negativamente en el comportamiento de los empleados. La elección de este cuestionario se basó en la premisa de que dichos autores fueron los pioneros en considerar una medición del clima organizacional en base a las percepciones de los miembros de la organización. Considera 9 dimensiones que influyen en el comportamiento de los trabajadores: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, estándares, cooperación, conflicto e identidad. Este cuestionario es de fácil resolución pues los ítems de cada dimensión son claros y la respuesta está limitada a 4 posibles respuestas: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo.

Los resultados concluyeron que la dimensión Recompensas es la que requiere mayor atención y posibles cambios, pues los empleados consideran que las recompensas obtenidas como resultado de sus labores no es satisfactorio ni adecuado. Además, el análisis de las dimensiones en base a las variables sociodemográficas como género, edad y antigüedad no mostraron diferencias significativas en los rangos establecidos.

Para responder a este problema se elaboró un plan de mejora para la dimensión Recompensa, de acuerdo a las preguntas con menores puntuaciones obtenidas. Se establecieron acciones, plazos de cumplimiento y responsables para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otro lado, las dimensiones como estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, conflicto e identidad, no distan mucho de encontrarse en la misma posición que la dimensión de recompensas, por lo que se realizó un plan de reforzamiento para estas dimensiones.

RECOMENDACIONES

Implementar el plan de acción propuesto, tanto para la mejora de la dimensión Recompensa, identificada como la dimensión con mayor repercusión negativa en el clima organizacional en la EMUCE EP, así como para el reforzamiento de las demás dimensiones; Estructura, Responsabilidad, Desafío, Relaciones, Estándares, Cooperación, Conflicto e Identidad. Es importante que el plan sea aprobado por los directivos para obtener el apoyo y recursos de los altos mandos.

Realizar evaluaciones periódicas del sistema de promoción y recompensas para obtener una retroalimentación que permita realizar cambios que sean oportunos y necesarios. De la misma forma, realizar evaluaciones de desempeño a los empleados para conocer tanto su desempeño como su percepción de las medidas implementadas en el sistema de recompensa y reconocimiento.

Realizar un diagnóstico del clima organizacional de manera periódica para monitorear el desempeño de cada una de las dimensiones.

REFERENCIAS

Estilo utilizado: APA Edición: séptima

- Acosta U., B y Venegas G., C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI, 13(1)*, 163-172.
- ANECA. (2021). *Guía Para la elaboración de un Plan de Mejoras*. <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Arteaga, D. (2010). *PERSONAJES ILUSTRES QUE REPOSAN EN EL MAUSOLEO DEL CEMENTERIO MUNICIPAL PATRIMONIAL DEL CUENCA*. Editorial Don Bosco-Cuenca. Pag. 10-14.
- Baron, J. y Olier, M. (2020). Análisis del clima organizacional y la inteligencia emocional en los colaboradores de la Funeraria Jardines de Cartagena - Grupo Recordar en la ciudad de Cartagena de Indias. Fundación Universitaria Los Libertadores. https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3438/Baron_Olier_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Organizational climate in the SMEs of the commerce sector in the city of Ayacucho. [Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho] *Revista Venezolana De Gerencia, 28(101)*, 171-184. doi:10.52080/rvgluz.28.101.12
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y consecuencias*. (Trad. Editorial Trillas, S.A. de C.V.) Agence d'ARC Inc. (Trabajo original publicado en 1983)
- Chagra y Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S.E., Neri Ayala, A.C., Maguiña Maza R.M., e Hidalgo Vásquez, Y.N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de administración, 11(2)*, 23. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/issue/view/286/N%C3%BAmero%20Completo>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. 3490-3507*

- Cunín, R. (2021). Modelo para Evaluar los Factores que Inciden en el Clima Laboral del GAD Provincial de Chimborazo. *Revista Ciencia & Tecnología*, 21(29), 72-83.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Organizational climate and job satisfaction in a peruvian industrial company. [Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana] *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Special Issue 5), 663-677. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36470/39150>
- Díaz, O. (2020). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Servicios Generales ESIEL SAC. Huánuco, 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de los Ángeles). Lima - Perú. [[Links](#)]
- Echezuría, A. y Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas (Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Caracas-Venezuela.
- EMUCE EP. (2023). *Reglamento Interno*. <https://emuce.gob.ec/wp-content/uploads/2023/04/Reglamento-Aprobado-MDT.pdf>
- Ganga, F. & Villacís, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, 42. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200005
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- GAD Municipal de Cuenca. (2010). Ordenanza que regula la creación, v, organización y funcionamiento de la empresa pública municipal de servicios de cementerios, salas de velaciones y exequias del cantón Cuenca – EMUCE EP.
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 236-254. DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.600>

- Loaiza Massuh, E.M., Salazar Torres, P.M., Espinoza Roca, L. R., y Lozano Robles, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género, *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 3, págs. 3-25. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/354/pdf>
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional. *Trabajo de Grado para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales*. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Martínez, J. A., Valenzo, M. A., y Zamudio, G. A. (2019). El clima organizacional como factor de competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1135-1147. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1843> [[Links](#)]
- Mota, J. & García, T. (2020). Diagnóstico de Factores grupales del clima organizacional en una empresa restaurantera establecida en la Ciudad de Xalapa, Veracruz. *Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz*. Repositorio http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_2/44_Mota_Garcia.pdf
- Palacios, D. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador. (Tesis Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [[Links](#)]
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. DOI: 10.22507/rli.v15n1a9
- Placencia, N. (2013). La medición del clima laboral. *Revista EÍDOS*. 6, 30-35.
- Pérez, A. (2016). *Clima organizacional y su producción científica en revistas en ciencias de la salud*. Editorial académica española, 1(1). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/309351053_Clima_organizacional_y_su_produccion_cientifica_en_revistas_en_ciencias_de_la_salud.
- Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industria*, Número 1, 2008, 39-54.

- Sumba Bustamante, R.Y., Moreno Gonzabay, P.L., Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador*, 8, págs. 234-261. [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalComoFactorDelDesempenoLaboralEn-8383360%20(3).pdf).
- Valle, C. G. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. doi:781-1-3208-1-10- 20200717

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) (Revisado por Echezuría y Rivas, 2001)

En el siguiente cuestionario, actualizado por Echezuría y Rivas (2001) indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo, en base a su percepción sobre la empresa, marcando con una **X** la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, y recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas.

Edad:		Antigüedad:		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Género:		Área o Depto:					
Nivel educativo:							
Nro	Enunciado						
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 no 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 a veces no se tiene claro a quien reportar						
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan						
11	No nos confiamos mucho en 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 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						
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 no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo						
23	Cuando cometo un error me sancionan						

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 bastante 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				
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				
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 no confían verdaderamente 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 grupo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

**Muchas gracias por su tiempo.
Por favor recuerde revisar si ha contestado todas las preguntas.**

Anexo 2 Fotografías de la Aplicación de encuestas a los empleados de la EMUCE EP.

Personal administrativo realizando el cuestionario



Personal financiero realizando el cuestionario



Personal de infraestructura y mantenimiento realizando el cuestionario



Personal de servicios realizando el cuestionario

