



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN CONTINENTAL TIRE
ANDINA S.A.”**

Autora: María Cristina Domínguez León.

Directora: María Paulina Cueva Espinoza.

CUENCA - ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia la cual Dios me brindó, quienes me han apoyado en todo momento: Paúl, Paula, Daniela, Santiago y José Antonio; mi pilar fundamental para lograr esta y muchas metas más.

María Cristina Domínguez León.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay, a la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, a todos los profesores de mis años de estudio por brindarme el mayor conocimiento posible, en especial a María Paulina Cueva, directora de mi trabajo de graduación, quien con su experiencia y dedicación ha guiado de la mejor manera el trabajo.

A Continental Tire Andina S.A., organización que en todo momento me abrió sus puertas para el desarrollo del proyecto, en especial al departamento de Relaciones Humanas.

RESUMEN

La elaboración de este documento surge de la necesidad de establecer un diagnóstico y plan de mejora para el clima laboral de Continental Tire Andina S.A.

Este proyecto tiene la característica de encontrar factores de mejora para la organización, por lo cual se realizó el diagnóstico, la evaluación y análisis de los resultados para lograr identificar las áreas en las cual se requiere trabajar para una mayor satisfacción laboral; por esto se propuso un plan de mejora para dichos factores que se encuentren en niveles medios e inferiores.

Palabras Claves: Clima organizacional, comportamiento organizacional, evaluación, diagnóstico.

ABSTRACT

The development of this paper arises from the need to establish a diagnosis and improvement plan for *Continental Tire Andina S.A* Company work climate. The characteristic of this project is focused on finding improvement factors for the organization; consequently, the diagnosis, evaluation and analysis of the results were carried out to identify the areas in which it is necessary to work to achieve greater job satisfaction. Hence, a plan to improve the factors that are in the middle and lower levels is proposed.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Behavior, Evaluation, Diagnosis.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Resumen

La elaboración de este documento surge de la necesidad de establecer un diagnóstico y plan de mejora para el clima laboral de Continental Tire Andina S.A.

Este proyecto tiene la característica de encontrar factores de mejora para la organización por lo cual se realizó el diagnóstico, la evaluación y análisis de los resultados para lograr identificar las áreas en las cual se requiere trabajar para una mayor satisfacción laboral por esto se propuso un plan de mejora para dichos factores que se encuentren en niveles medios e inferiores.

Palabras Claves: Clima organizacional, comportamiento organizacional, evaluación, diagnóstico.

María Cristina Domínguez

0998290532

ÍNDICE

Índice de Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Gráficos.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: HISTORIA DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Reseña Histórica.....	3
1.3. Filosofía Corporativa.....	4
1.3.1. Misión.....	4
1.3.2. Visión.....	4
1.3.3. Valores.....	5
1.3.3.1. Valores Corporativos.....	5
1.3.3.2. Valores de Marca.....	5
1.3.4. Beneficios.....	6
1.4. Servicios y productos.....	8
1.5. Conclusiones.....	8
CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1. Introducción.....	9
2.2. Antecedentes teóricos.....	9

2.3.	Investigaciones acerca de la importancia del clima organizacional.	14
2.4.	Teorías sobre el diagnóstico de clima organizacional.	18
2.4.1.	Teoría de los Factores Higiénicos y Motivacionales.....	18
2.4.2.	Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor.....	18
2.4.3.	Teoría de las Necesidades de McClelland.....	20
2.4.4.	Teoría de Likert	20
2.4.4.1.	Tipos de Variables.....	21
2.4.4.2.	Tipos de Clima.	22
2.5.	Fases de estudio del clima organizacional.	24
2.6.	Desarrollo del diagnóstico de clima organizacional.	25
2.6.1.	Factores a medir en el clima organizacional.	26
2.6.1.1.	Comunicación.....	26
2.6.1.2.	Liderazgo.....	27
2.6.1.4.	Satisfacción	30
2.6.1.5.	Relaciones Laborales.....	31
2.6.1.6.	Sentido de pertenencia	32
2.7.	Cuestionario Perfil Organizacional de Likert	33
2.8.	Aplicación de la metodología.	35
2.8.1.	Instrumento de evaluación.....	36
2.9.	Conclusiones.....	36
Capítulo III: Aplicación de la Herramienta y Análisis de los resultados		38
3.1.	Introducción.....	38
3.2.	Metodología.	38
3.3.	Análisis estadístico	39
3.4.	Caracterización de la muestra	39
3.5.1.	Fiabilidad general del cuestionario.....	40
3.5.2.	Diagnóstico de clima laboral.	40

3.5.3. Fortalezas	46
3.5.4. Debilidades	48
3.6. Conclusiones.....	49
Capítulo IV: Plan de Mejora.....	51
4.1. Introducción	51
4.2. Plan de Mejora.....	51
4.3. Conclusiones.....	56
CONCLUSIONES GENERALES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
Anexo 1: Encuesta Estructurada.....	63
Anexo 2: Encuestas Aplicadas.....	67

Índice de Tablas

Tabla 1 Conformación de la Muestra	39
Tabla 2 Clima Laboral: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos.....	41
Tabla 3 Clima laboral: Satisfacción, Relaciones Laborales y Sentido de Pertenencia...	44
Tabla 4 Fortalezas.....	47
Tabla 5 Debilidades	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Clima Laboral: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos.....	43
Gráfico 2 Clima laboral: Satisfacción, Relaciones Laborales y Sentido de Pertenencia	46
Gráfico 3 Fortalezas.....	47
Gráfico 4 Debilidades	49

Introducción

En la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de desarrollarse en varios aspectos relacionados con el bienestar de los colaboradores, ya que el mercado lo exige creando una alta competitividad al momento de brindar un ambiente de clima saludable para ellos, lo cual interviene de manera directa en la productividad y eficiencia del trabajo que se desarrolle.

Por éste motivo, resulta importante desarrollar un diagnóstico y análisis actual del clima organizacional de Continental Tire Andina S.A. para posteriormente poder recomendar estrategias de mejora para la organización en diferentes áreas, tales como: comunicación, relaciones laborales, satisfacción laboral, liderazgo, entre otros, siendo el desarrollo del clima organizacional una prioridad de la organización, así se logrará retener el capital humano de alta calidad en la empresa.

El presente documento está conformado por cuatro capítulos, en los cuales se desarrolla información, estudios y análisis que respaldan el proyecto y sus resultados.

En el capítulo I, se encuentra la información necesaria para entender a la organización en la cual se realiza el proyecto; como se creó la empresa, los cambios que se produjeron en varias etapas y como está en la actualidad; de igual manera se encuentran temas estratégicos como: visión, misión, valores, productos, entre otros, información necesaria para el análisis.

Continuando con el capítulo II, podremos encontrar varias teorías y autores que resaltan la importancia del clima organizacional y su diagnóstico; dentro del cual se evidencian los factores más importantes que se estudian en el mismo y cómo estos influyen en la productividad y desempeño laboral, al igual que la influencia de la cultura organizacional de la empresa. Dentro de

este capítulo se desarrolla la teoría de Likert la cual es la base fundamental para el desarrollo del cuestionario que se aplicó para el diagnóstico y los factores que intervienen en él.

Posteriormente, en el capítulo III se describe el desarrollo del proyecto mediante un análisis estadístico de los datos, para así conseguir los resultados del diagnóstico, los cuales se exponen de manera cuantitativa y cualitativa para lograr una mayor comprensión de los factores que necesitan ser desarrollados para la mejora de la empresa; así se presentan las fortalezas y debilidades encontradas por los empleados de la organización.

Para concluir con el capítulo IV, se elaboró el plan de mejora con estrategias viables para obtener mejores niveles de satisfacción en ciertos factores o subfactores que obtuvieron el nivel de conformidad correspondiente a “indiferentes”.

CAPÍTULO I: HISTORIA DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

1.1. Introducción.

En este capítulo se empezará con la reseña histórica de la organización de esta manera se dará a conocer sus inicios dentro de país y su progreso constante; además como sus productos, beneficios y cultura organizacional la convierten en la empresa pionera de la elaboración de neumáticos en el Ecuador y para Latinoamérica una de las principales exportadoras; logrando conceptualizar de manera global el campo en el cual se va a realizar ésta investigación.

1.2. Reseña Histórica.

El 31 de julio de 1955 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se establece la fundación de la compañía ERCP “Ecuadorian Rubber Company”; siendo la principal razón para su establecimiento la crisis socioeconómica que se vivía en la década de los 50 por la baja producción de los artículos de paja toquilla. El Dr. Octavio Chacón Moscoso, Senador de la República de esa época, elabora y aprueba la Ley de Fomento Industrial, la misma que beneficiaría al sector industrial y a la compañía para su desarrollo. En 1962 se produce el primer neumático; es así que el 22 de diciembre del mismo año luego de varias pruebas de maquinaria se elabora la primera llanta para la venta iniciando así la fabricación constante. Para el año de 1965 representantes de la organización consiguen incluir a la compañía General Tire como socio técnico y económico (Vargas, 2013).

El mismo autor menciona que en 1987 Continental AG de Hannover-Alemania compra General Tire & Rubber Company, integrando a estas

compañías a su grupo internacional de industrias manufactureras de artículos para medios de transporte entre ellos los neumáticos, su principal producto. Al consolidarse como un grupo empresarial internacional en el año de 1993 empieza la exportación de neumáticos a la región andina; llegando así a exportar en el año de 1996 a diecisiete países de Latinoamérica.

Durante esta década se consolida el liderazgo en el mercado local y su crecimiento en el internacional, logrando mayor inversión para la producción en PLT (Passenger and Light Truck Tires) en el año 2000. Es en el 2009 que el Grupo Continental AG se fusiona con la Compañía Ecuatoriana de Caucho (ERCO) cambiando su razón social a Continental Tire Andina S.A. en el 2010 y es así como se la conoce hasta la actualidad (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3. Filosofía Corporativa.

1.3.1. Misión.

El desempeño es nuestra pasión y nos impulsa a ser la mejor opción en la industria de llantas. Nos relacionamos a nivel local con nuestros empleados, consumidores, comunidades, y sus necesidades en las Américas. Crear valores sustentables, es la fuerza que nos impulsa (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3.2. Visión.

Convertirnos en la empresa de llantas preferida a través de nuestra avanzada tecnología, aplicada a cada uno de nuestros productos, enfocarnos hacia la excelencia en el desempeño y ser expertos en la industria automotriz a nivel mundial (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3.3. Valores.

Dentro de Continental Tire Andina S.A. podemos establecer una diferencia entre algunos valores que guían el constante desarrollo de la empresa y principalmente de los colaboradores, siendo así se establece los valores corporativos y los de marca, puesto que nuestro personal vive constantemente comprometidos con ellos y de igual manera la compañía para el desarrollo efectivo obteniendo el equilibrio deseado para el cumplimiento de objetivos (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3.3.1. Valores Corporativos.

Entre los valores corporativos tenemos:

- **Confianza:** Impulsamos la independencia de los colaboradores y otorgamos responsabilidad en su progreso profesional.
- **Espíritu de equipo:** Logramos un mayor valor sí se trabaja como un solo Continental.
- **Mentalidad ganadora:** Creamos valor continuamente y por eso facilitamos lo mejor de cada uno.
- **Libertad para actuar:** Nos desarrollamos con libertad y con la responsabilidad que ello conlleva (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3.3.2. Valores de Marca.

Por otra parte como valores de marca podemos encontrar:

- **Alto desempeño para ti:** Manifiesta la importancia de los aspectos de servicio.
- **Impulsada por la tecnología:** tecnología de calidad centrada en las necesidades de las personas.
- **Ágil:** actitudes responsables y proactivas nos hacen satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- **Confiable:** empresa confiable en la atención de las necesidades de su clientela superando así sus expectativas (Continental Tire Andina, s.f.).

1.3.4. Beneficios.

Con respecto a los beneficios que Continental Tire Andina S.A. ofrece a sus colaboradores se puede nombrar los siguientes:

- **Pólizas de vida y asistencia,** todo colaborador de la empresa tiene acceso a un seguro de vida particular y de igual manera con asistencia médica continua para él y en ciertos casos para su familia; dependiendo el tipo de contrato se establece el porcentaje de cobertura así como la amplitud de cobertura a la familia.
- **Becas estudiantiles** para todo nivel de instrucción, luego de un concurso interno entre los colaboradores de la fábrica y sus familiares en donde el desempeño académico es el factor principal para la participación en éste, se concede becas estudiantiles para escuela, colegio y universidad, en donde los estudios son cubiertos por parte de la compañía.

- **Convenios y descuentos para compras**, la empresa mantiene convenios con diferentes comisariatos de la ciudad para que los trabajadores puedan adquirir sus productos, siendo estos subsidiados en un 33% por la empresa, el 67% restante será descontado de su sueldo de manera quincenal al trabajador.
- **Programa de capacitación**, programa del ciclo básico y bachillerato, es un programa desarrollado para los familiares de trabajadores que no hayan finalizado sus estudios del nivel básico y de bachillerato en el cual se promueve el estudio de estos niveles de escolaridad mediante convenios con ciertos colegios para así poder culminar sus estudios.
- **Fondo de ahorro para cesantía**, el 10% del total del salario es aportado por la empresa y el 5% lo hace el trabajador, con la finalidad de mantener un porcentaje ahorrado para el momento de que se dé la terminación de relaciones laborales, o en caso contrario luego de un periodo de 3 años se realiza la devolución de dicho ahorro.
- **Bono vacacional**, los trabajadores que se encuentren dentro del contrato colectivo recibirán un bono vacacional que dependerá de la inflación anual, el cual actualmente es de \$208, valor que se cancelará antes de la fecha solicitada de vacaciones.
- **Transporte**, la compañía pone a disponibilidad de todos los colaboradores transporte gratuito en diferentes recorridos y rutas, en los diversos horarios que se cumple en la empresa dependiendo la modalidad de trabajo (Continental Tire Andina, s.f.).

1.4. Servicios y productos.

En la planta se elaboran llantas tanto radiales como convencionales para auto, camioneta y transporte bajo las marcas Continental, General Tire, Barum, Sportiva, Sidewinder, Viking, las mismas que cumplen con las más estrictas normas de calidad y garantía para brindar de esta manera seguridad, comodidad y satisfacción al cliente final. Además se importan llantas de otras plantas del Grupo AG Continental. De igual manera la empresa cumple la función de exportar sus productos a todos los países de la región andina incluyendo a Chile. Además ofrece al mercado “Equipo Original” para General Motors, Maresa (Mazda) y Aymesa (Kia), las tres ensambladoras ecuatorianas (Continental Tire, s.f.).

1.5. Conclusiones.

Para concluir con este capítulo es necesario destacar que Continental Tire Andina S.A., ha recorrido una gran trayectoria organizacional para poder establecerse como la empresa líder en la fabricación de neumáticos en el Ecuador, siendo una industria que abastece al mercado nacional e internacional. Conocer de su estructura organizacional facilitará la elaboración de las herramientas necesarias para obtener la información relevante para el diagnóstico y la propuesta de mejora para el clima organizacional de la misma.

CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Introducción.

Este capítulo se centra en las diferentes significados que aportan algunos autores sobre la conceptualización del clima organizacional a lo largo de la historia, además se describen investigaciones acerca de la importancia que tiene el realizar un diagnóstico de clima dentro de las organizaciones puesto que revela la perspectiva positiva o negativa que tiene los empleados hacia la empresa.

Mientras que para la medición del clima organizacional en la empresa Continental Tire Andina S.A. se utilizará el cuestionario Perfil Organizacional de Likert; el mismo busca la apreciación de los empleados sobre la organización mediante factores y subfactores.

2.2. Antecedentes teóricos.

En vista de que el concepto de clima organizacional ha venido desarrollándose a lo largo de la historia, es necesario dar a conocer sus inicios.

El primer indicio se presentó en el año de 1960 a través de Gellerman, quien fue el responsable de introducir el término en la psicología organizacional, influenciado por dos grandes escuelas: la Gestalt y la Funcionalista. La escuela Gestalt surgida en Alemania en el siglo XX involucra a los individuos a comprender el mundo que los rodea; es decir, la conducta de un trabajador está influenciada por la percepción que él mismo tiene sobre el medio en donde trabaja; mientras que la escuela Funcionalista indica que el pensamiento y comportamiento de una persona dependen del

ambiente que le rodea y que las diferencias individuales son significativas en la adaptación del sujeto a su medio de trabajo; es por esto que cuando se trata de definir al clima organizacional, estas dos escuelas aportan un elemento de base que es el equilibrio que las personas tratan de conseguir en el entorno que los envuelve. (Brunet, 2011).

Asimismo en el año de 1960, los autores Tiagiuri y Litwin explican que el clima organizacional es una cualidad que se encuentra en el contexto interno de una compañía y la cual es experimentada por sus colaboradores, ya que ésta influye en su comportamiento, además se la describe en función de los valores, características y actitudes propias de la organización (Valencia, 2014).

Por otra parte entre los años de 1961 y 1967 Likert realizó investigaciones que establecen que el clima organizacional es un fenómeno psicológico, multidimensional y complejo, el cual está directamente vinculado al aprendizaje, la rotación, el absentismo y la antigüedad del personal (Izcurdia, 2013).

Mientras tanto Halpin & Crofts en el año de 1963 dan un nuevo enfoque al concepto de clima organizacional denominándolo “El Espirit”, ya que hace referencia a la percepción positiva o negativa que un trabajador tiene en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y sí junto con ello existe un gusto de las funciones cumplidas dentro de la organización; esto hace que la satisfacción laboral intervenga en la conducta del sujeto y de la opinión que tiene él de esta; otros puntos importantes también tomados en cuenta son el liderazgo y la productividad, ya que un buen líder aporta a desarrollar a las personas que se encuentra bajo su mando y a su vez un buen clima laboral aporta a un crecimiento en la producción (Márquez, 2010).

Las ideas expuestas por Forehand y Gilmer en el año de 1964 hacen referencia a que el clima organizacional es el conjunto de particularidades que representan a una empresa, las cuales diferencian a una organización de otra, las perduran en el tiempo, además influyen en el comportamiento de los colaboradores (Valencia, 2014).

Al hablar de clima organizacional; Litwin y Stringer en el año de 1968, establecieron las siguientes escalas:

- **Estructura:** hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, obstáculos a que se ven enfrentados para la ejecución de sus funciones; el resultado positivo o negativo, dependerá como la organización coloca énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- **Responsabilidad:** los miembros de la organización obtienen una apreciación acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con seguridad cuáles son sus funciones.
- **Recompensa:** es la forma en que la organización recompensa el trabajo, pero esta debe ser considerada como un premio que un castigo, esta escala genera un clima apropiado siempre y cuando no se sancione al colaborador, sino se lo incentive a mejorar.
- **Desafío:** corresponde a las metas que los empleados poseen para las riesgos que pueden ocurrir durante su desempeño; si la organización promueve la aceptación de estos riesgos se lograrían los objetivos propuestos, ya que estos desafíos promueven un clima competitivo, necesario en toda empresa.

- **Relaciones:** es la idea que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, ya que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: los formales, que constituyen la estructura jerárquica, y los informales, formados a partir de la relación de amistad entre los trabajadores.
- **Cooperación:** es la percepción del personal acerca de la existencia de una energía colaboradora de parte de los directivos y de otros empleados; es decir el apoyo mutuo, tanto vertical como horizontal.
- **Estándares:** es como el personal de la organización percibe los estándares de productividad fijados por la empresa.
- **Conflicto:** tanto jefes como empleados perciben diferentes opiniones; en este aspecto juega un papel determinante el rumor, lo que puede o no estar aconteciendo dentro de la organización, es por esto que la comunicación entre las distintas escalas jerárquicas de la organización debe ser fluida evitando el conflicto.
- **Identidad:** es la impresión de pertenencia a la organización, el creer ser un miembro valioso y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa (Izcurdia, 2013).

De acuerdo con Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en el año de 1970, el clima organizacional es el conjunto de particularidades de una organización puede ser inducido por la manera como la empresa se relaciona con sus miembros y su entorno; para el trabajador el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que relatan las diferencias del comportamiento dentro de la organización, es decir las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, a su vez explican que existen cuatro dimensiones que hacen la diferencia: grado

de autonomía individual, estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, apoyo y afecto (Valencia, 2014).

Sobre las bases de las ideas expuestas Dessler señala en el año de 1976 que al hablar de clima hay que referirse a factores organizacionales objetivos tales como: estructura, políticas, normas y reglas, así como los subjetivos: cordialidad, apoyo y afecto (Días & León, 2013).

En 1997 Gonçalves menciona que el clima laboral se relaciona con las condiciones y características del ambiente en donde se trabaja, las cuales generan apreciaciones en los empleados y estas afectan su comportamiento (Márquez, 2009).

Mientras tanto, Idalberto Chiavenato argumenta que al clima organizacional se lo puede definir como las propiedades y cualidades que muestra el ambiente interno laboral, esto es percibido por sus miembros teniendo influencia directa en sus comportamientos, además está ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica como esta se encuentra en el entorno (Chiavenato, 2009).

Por último Luc Brunet (2011) considera que el clima es el conjunto de características que describen a una organización y la diferencia de otras basado en la influencia que este ejerce sobre la conducta de los empleados, siendo elemental su diagnóstico para gestionar el desarrollo de los mismos, ya que es una interacción constante entre características personales y laborales.

2.3. Investigaciones acerca de la importancia del clima organizacional.

Numerosos son los aportes investigativos que plantean la importancia del clima organizacional en unas empresas, algunos de ellos se describen a continuación:

Un estudio correlacional realizado en la ciudad de Medellín (Colombia) aplicando un total de 740 cuestionarios en tres organizaciones pertenecientes a sectores como: salud pública (42%), salud privada (34%) y manufactura (24%); tanto a cargos operativos (64.42%), supervisores (26.42%) y gerentes (8.1%), utilizando dos variables: la dependiente: clima laboral con sus factores relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, seguridad, remuneración; y la independiente: cultura organizacional con sus elementos valores, artefactos (espacio físico) teniendo como objetivo el dar a conocer si el clima organizacional es una manifestación integradora con la cultura. Los resultados muestran:

- En las relaciones con la autoridad existen correlaciones altas tanto con los valores y como con los artefactos.
- Las relaciones interpersonales presentan correlaciones altas con valores y en menor grado con los artefactos.
- Seguridad y retribución: correlación alta solo con los artefactos de la cultura organizacional.

Las conclusiones derivadas de estos resultados dan a conocer que una mayor responsabilidad, compromiso, confianza y respeto (valores), así como una mejor distribución de los espacios físicos (artefactos) implican una mayor

injerencia en las decisiones (relación con la autoridad), una mejor interacción de los colaboradores (relaciones interpersonales), un alto confort físico, social y emocional de los empleados (seguridad) y finalmente el reconocimiento del trabajo (retribución) hace darnos cuenta lo importante de conocer el clima organizacional de la empresa (Arriola, Salas & Bernabé, 2011).

Por otro lado una investigación cuantitativa realizada en México en el 2012 expone como hipótesis que el clima organizacional no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral; para esto se obtuvo una muestra de 307 profesores universitarios tanto hombres como mujeres, se utilizó una variable independiente (clima laboral) y una dependiente (satisfacción laboral). Se utilizó una versión corta de la escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2008) que incluye:

- Sistema individual (satisfacción, autonomía e implicación),
- Sistema interpersonal (unión, relaciones sociales y apoyo),
- Sistema organizacional (liderazgo, beneficios, motivación y esfuerzo).

Se obtuvieron puntuaciones altas en los factores de compromiso de los empleados (variable dependiente) por parte de los directivos; mientras que las puntuaciones bajas se identifican en los componentes organizacionales referentes a beneficios y recompensas (variable independiente).

Los resultados indican que los factores en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen consecuencias significativas en la satisfacción laboral, por lo que se rechaza la hipótesis, por lo que las empresas deberían enfocarse en promover un clima laboral favorable en todos los niveles contribuyendo a la satisfacción de los empleados reflejada en el desempeño, productividad y motivación (Patlán-Pérez, Martínez & Hernández, 2012).

Así mismo en México se elaboró un estudio de la situación empresarial de Hermosillo, Sonora en el 2014; se aplicaron 10 encuestas en forma aleatoria en 180 pequeñas y medianas empresas, las organizaciones sometidas a este estudio corresponden al sector comercial, servicios, industrial, agroindustriales, maquiladora e industrias de la transformación.

Los resultados de esta investigación señalan que un 80% de los empleados no están motivados provocando un clima laboral adverso por razones tales como: condiciones físicas inadecuadas (ruido, iluminación), el no contar con tiempo dentro de su jornada laboral destinada al aprendizaje (capacitaciones) y un escaso liderazgo que limita el esfuerzo del trabajador y su compromiso con la organización, inhibiendo así el desarrollo adecuado de las actividades para alcanzar un óptimo desempeño laboral, por otro lado un 20% expresó estar motivado, buscan la mejora continua en la empresa, y estudiar por su cuenta (Monterde & Bustamante, 2014).

Por medio de una investigación correlacional mixta entre el clima organizacional y la productividad en una empresa en México en el 2014, el objetivo de esta fue dar a conocer las fuerzas y debilidades y plantear estrategias que contribuyan a incrementar la efectividad y productividad mejorando la calidad del clima laboral; la técnica utilizada fue una encuesta y las variables a medir fueron: funciones, integración, colaboración, estilo de liderazgo, innovación y cambio, higiénicos, motivacionales, administración de recursos humanos, capacitación, comunicación, presiones, productividad, políticas, calidad en el trabajo.

Los resultados conseguidos según la percepción de los trabajadores como debilidades fueron: administración de los recursos, presiones, capacitaciones, comunicación y los factores higiénicos, mientras que las dimensiones con debilidad crítica resultaron ser las políticas, innovación y cambio dando un panorama de las variables para poder elaborar estrategias que contribuyan a mantener las fuerzas y a superar las debilidades detectadas ya que un factor

concluyente en el desarrollo de una empresa es el clima organizacional, puesto que de él depende su progreso y adaptación al medio externo (Agüeros, Rodríguez & Betel de la Torre, 2014).

El otro estudio buscó encontrar la relación del clima laboral en el desempeño de una empresa en Chile en el 2016 usando respuestas de 84 trabajadores entre hombres y mujeres mediante una encuesta, midiendo así el factor no observable (clima laboral) a través de un conjunto de variables observables como: remuneración y justicia, equipos autogestionados, trabajo en equipo y liderazgo, calidad y efectividad, comunicación, sustentabilidad ambiental, reducir el miedo e incrementar la confianza, seguridad laboral, apoyo para el desempeño.

El factor remuneración obtuvo una puntuación baja, este tiene influencia con la motivación, ya que no es necesario solo un alto nivel de remuneración, sino también que esté asociado a conceptos de justicia; a su vez la dimensión comunicación también resultó con una calificación baja; mientras la sustentabilidad ambiental y la seguridad laboral poseen calificación altas, lo que muestra que los empleados están satisfechos por los esfuerzos que realiza la empresa, todas estas dimensiones afectan de una u otra manera al clima organizacional ya que son aspectos intrínsecos los cuales son percibidos por sus miembros (Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016).

Sobre las bases de las ideas expuestas es evidente el interés que las empresas han tenido por el clima organizacional ha sido progresivo desde su concepción, puesto que se lo atribuye como un impacto directo en el resultado de toda organización, la necesidad de examinar la estructura organizacional se hace cada vez más necesaria, ya que las expectativas de sus trabajadores como las del entorno son crecientes y abarcan nuevas expectativas.

2.4. Teorías sobre el diagnóstico de clima organizacional.

Las investigaciones de clima son utilizadas con el propósito de encontrar los motivos o causas por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, genera insatisfacción, baja productividad. A continuación se mencionan algunas teorías que sustentan estas investigaciones.

2.4.1. Teoría de los Factores Higiénicos y Motivacionales.

Por su parte Frederick Herzberg (1950) expuso su teoría la que incluye dos factores:

- **Factores Higiénicos o factores extrínsecos:** relacionados con la insatisfacción, pues se encuentran en el entorno que rodea a los empleados comprendiendo las condiciones en que desempeñan su trabajo por ejemplo el salario, la supervisión, espacio físico. Estos factores se encuentran bajo el control de la empresa, es por esto que Herzberg eligió la palabra higiene para reflejar el carácter de preventivo.
- **Factores Motivacionales o factores intrínsecos:** estos factores se relacionan con la satisfacción en el puesto y las funciones que ejecuta el empleado, involucrando los sentimientos acerca del desarrollo personal, el reconocimiento, las necesidades de autorrealización (Loyalty Center, 2008).

2.4.2. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

En el año de 1960, McGregor examinó las teorías relacionadas con el comportamiento de los trabajadores y expuso sus propios modelos:

- **Teoría X**

- ✓ El hombre siente una apatía hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- ✓ Debido a esta predisposición, la mayor parte de los individuos deben ser obligados a trabajar, amenazados con castigos para que su desempeño ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ El ser humano elude responsabilidades, tiene poca ambición y desea mayor seguridad.

- **Teoría Y**

- ✓ Los empleados requieren de motivaciones y un ambiente adecuado que les estimula alcanzar sus metas y objetivos personales, logrando que las personas no sólo acepten mayores responsabilidades sino que traten de obtenerlas.
- ✓ Sí la empresa promueve un entorno adecuado para el desarrollo personal y el logro de metas, sus colaboradores se comprometerán a su vez con las metas organizacionales logrando integración (Alvarado, Romero & García, 2014).

- **Teoría Z**

- ✓ Fue William Ouchi en 1993 quien idealiza esta teoría puesto que revela que las personas que laboran en las organizaciones aprecian el sentirse importantes, el estar informadas sobre los sucesos que acontece en su lugar de trabajo promoviendo así la toma de decisiones participativa

- ✓ Los principios son la confianza, las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas (Díaz & Hereyra, 2016).

2.4.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.

David McClelland en el año de 1961 se basó en tres necesidades:

- **Necesidad de Logro:** enfatiza el impulso del trabajador por sobresalir, la lucha por tener éxito y alcanzar sus metas mostrando así sus competencias.
- **Necesidad de Poder:** necesidad o interés para ejercer control o influir en el comportamiento de los otros para conseguir los objetivos de la organización.
- **Necesidad de Afiliación:** aspiración de tener buenas relaciones interpersonales amistosas y cercanas con las demás personas (Loyalty Center, 2008).

2.4.4. Teoría de Likert

Entre los años de 1960 a 1970, Likert midió la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Métodos de mando:** la manera en cómo se emplea el liderazgo para influir en los colaboradores de la organización.
- **Características de las fuerzas motivacionales:** procedimientos que se utilizan para motivar y responder a las necesidades de los trabajadores.

- **Características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de los tipos de comunicación y la manera cómo se los ejecuta.
- **Características de los procesos de influencia:** interacción superior/subordinado para construir los objetivos de la organización.
- **Características de los procesos de toma de decisiones:** comprensión de la información en que se fundamentan las decisiones, así como la delegación de las funciones.
- **Características de los procesos de planificación:** el modo cómo se establece el sistema de objetivos.
- **Características de los procesos de control:** ejecución y distribución del control entre los diferentes niveles organizacionales.
- **Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación y formación deseada (Gavilanes, 2012).

2.4.4.1. Tipos de Variables.

El mismo autor menciona que existen variables que determinan las características de cada organización, estas influyen en la percepción que poseen los empleados con respecto al clima.

- **Variables Causales.**

Estas variables representan la estructura y administración de la organización, es decir sus reglas, decisiones, competencia y actitudes, además se diferencian por dos características:

- Pueden ser modificadas por los miembros de la empresa.
- Son variables causa y efecto, puesto que sí se las modifica también modifican a otras variables y sí permanecen sin cambios, no sufren influencia las otras variables.

- **Variables Intermedias.**

Asimismo las variables intermedias revelan el estado interno de la organización, por ejemplo: motivaciones, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación, etc.

- **Variables Finales.**

Son variables dependientes que resultan de la interacción de las dos precedentes tales como: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, constituyendo la eficacia organizacional (Gavilanes, 2012).

2.4.4.2. Tipos de Clima.

A su vez Likert indica que la combinación de las variables y su interacción da como resultado dos grandes tipos o sistemas, que a su vez se subdividen.

- **Clima tipo Autoritario.**

- **Sistema I: autoritario- explorador.**

Se caracteriza por una dirección que no tiene confianza en sus empleados, las decisiones son tomadas por los superiores y comunicadas en forma descendente mediante directrices e instrucciones específicas, es así que los trabajadores laboran en un ambiente de castigos, amenazas y recompensas ocasionales.

- **Sistema II: autoritario- paternalista.**

En este tipo de clima existe una confianza flexible hacia sus colaboradores, permitiendo tomar ciertas decisiones a los subordinados, las recompensas y algunas ocasiones los castigos son métodos utilizados para motivar a los trabajadores, haciendo posible que los directivos jueguen con las necesidades psicológicas de los trabajadores creando un ambiente estable y bien estructurado.

- **Clima tipo Participativo.**

- **Sistema III: consultivo.**

Por otra parte, la principal característica de este clima es la confianza que tienen los directivos con los subordinados, por lo tanto aunque varias decisiones son tomadas por la dirección, otras tantas son tomadas por los trabajadores con la intención de poseer un ambiente dinámico, participativo en donde la administración busca satisfacer las necesidades y estima de los empleados.

- **Sistema IV: participativo en grupo.**

También en este tipo de clima organizacional existe la confianza hacia los empleados, mientras que la toma de decisiones es manejada por toda la organización e integrada a cada uno de los niveles, la comunicación es de manera ascendente, descendente y lateral existiendo una relación de amistad entre sus miembros, formando equipos para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la empresa.

Los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado y burocrático, mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto y dinámico (Brunet, 2011).

2.5. Fases de estudio del clima organizacional.

Las fases de estudio y análisis del clima son flexibles, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local.

- **Fase de alineamiento.**

- a. Compromiso de la Dirección.
- b. Conocimiento de la organización.
- c. Construcción de la herramienta de medición y aplicación.

- **Fase de sensibilización.**

- a. Definición del significado de medición.
- b. Socialización.

- c. Integración y responsabilidad de los empleados de la organización.

- **Fase de medición.**
 - a. Sensibilización previa a la medición.
 - b. Anonimato y confidencialidad en la información.
 - c. Aplicación del cuestionario.

- **Fase de análisis y entrega de los resultados.**
 - a. Análisis de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
 - b. Entrega de resultados y recomendaciones a la Dirección.

- **Fase de acciones de mejora.**
 - a. Desarrollo de planes de acción continuos para los diferentes procesos que son vistos como debilidades o amenazas.
 - b. Alinear los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización (Cajamarca, 2011).

2.6. Desarrollo del diagnóstico de clima organizacional.

Al realizar una medición del clima laboral, podemos enfocarnos en aquellos aspectos que más queramos estudiar, con el propósito de modificarlos y mejorar los resultados de la empresa.

2.6.1. Factores a medir en el clima organizacional.

A continuación se describirá cada uno de los factores que se seleccionó para el diagnóstico de clima organizacional de la empresa Continental Tire Andina S.A.

2.6.1.1. Comunicación

Es una herramienta que permite la cohesión de sus miembros, constituyendo el intercambio de información y la transmisión de significados; seleccionando y combinando medios para alcanzar los objetivos que se propone la organización, generando la coordinación de las acciones que se solicitan para la ejecución de los mismos.

Este proceso proporciona el desarrollo de la comprensión entre los empleados mediante un intercambio de opiniones, ideas, actitudes y emociones. Por consiguiente la comunicación:

- Ayuda a que los empleados sean tomados en cuenta aumentando así su motivación.
- Aumenta el compromiso con la empresa.
- Se obtienen mejores relaciones entre compañeros, jefes y subordinados así como con los clientes.
- Ayuda a los colaboradores a comprender la necesidad de cambios, cómo manejarlos y reduciendo la resistencia al cambio (Domínguez, 2011).

El factor comunicación se fundamenta con tres subfactores:

- **Información estratégica:** esta subdimensión se la integró al estudio con el propósito de conocer si los colaboradores tienen la información necesaria de como ellos deben actuar dentro de su puesto; es decir saber los procesos que cumple la empresa, sus metas empresariales, su plan estratégico que involucra la misión, visión y valores organizacionales.
- **Canales de comunicación:** en una organización coexisten diferentes niveles de comunicación como es el vertical (niveles de jerarquías) y el horizontal (mismo nivel), estos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales; lo que se pretende es conocer mediante qué mecanismos se facilita o se desarrollan las comunicaciones, si los códigos o canales que se utilizan son los correctos para llegar a sus empleados (Luzón, 2012).
- **Reconocimiento:** para Blanch (2010) corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.6.1.2. Liderazgo

Es la capacidad de autoimponerse el compromiso de guiarlas a caminos de competitividad a los demás miembros de la organización, pero en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal manera, creando deterioro en las relaciones humanas dentro de la organización y escenarios de riesgo laboral.

Lo que importa a las empresas es llegar al éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese destino. Sin duda el liderazgo empresarial se debe adaptar a los cambios para no perder competitividad en la actividad

económica logrando obtener innovación ideológica y tecnológica (Ruiz, 2010).

Se tomó en consideración para el factor liderazgo:

- **Toma de decisiones:** es un proceso que está relacionado con el estilo de dirección, las decisiones que se toman dentro de una organización delimitan los lineamientos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos. Esta variable hace referencia a qué posibilidades tiene un trabajador de intervenir en el proceso de decisiones y que imagen proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.
- **Iniciativa:** para esta investigación se la denominará como un factor organizacional que describe las prácticas y procedimientos formales e informales de la organización que dirigen hacia el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente.
- **Resolución de conflictos:** es la subdimensión en donde los miembros de la organización, tanto superiores como pares, acceden a las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y remediar los problemas tan pronto surjan (Blanch, 2010).
- **Trabajo en equipo:** se le conceptualiza como la interacción, colaboración y solidaridad entre los colaboradores, es un medio para coordinar habilidades humanas, generar convenios y respuestas rápidas a situaciones específicas.
- **Coordinación de tareas:** es el proceso a través del cual se desarrollan y ejecutan organizadamente las actividades aplicando los principios que le permiten alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.

2.6.1.3. Ergonomía y Recursos

Proveer buenas condiciones físicas-ambientales influye en la actitud y energía del colectivo laboral ya que incide en la productividad, mejorando así el nivel motivacional de sus colaboradores; puesto que un ambiente físico cómodo permite un mejor desempeño y favorece a la satisfacción; por el contrario, entornos físicos incómodos tales como suciedad, falta de ventilación e inadecuación de las áreas son factores que pueden producir insatisfacción, irritación y frustración de los empleados (Castro, 2012).

Se compone de los siguientes subfactores:

- **Temperatura e iluminación:** la temperatura, la luz y el ruido son aspectos ambientales que no deben estar en ningún extremo, se deben adecuar a la naturaleza de la tarea que se ejecuta. Así mismo la iluminación debe encontrarse en un nivel que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que reduzca la capacidad de rendimiento y perjudique la salud física.
- **Distribución física y geográfica:** el diseño del puesto de trabajo comprende: el tamaño del espacio físico que debe estar adaptado de tal modo que exista espacio para permitir los movimientos de trabajo; la distribución, la distancia entre las personas y las instalaciones, influye en la interacción social.
- **Recursos:** se debe proveer de herramientas y equipos apropiados que permitan a realizar un desempeño eficaz de acuerdo a las necesidades requeridas.

2.6.1.4. Satisfacción

Según Davis y Newstrom (2003) “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”.

La satisfacción está relacionada con tres actitudes:

- **Dedicación al trabajo:** es el valor en que los empleados entregan a su trabajo, al invertir tiempo y energía en él considerándolo parte de su vida.
- **Compromiso organizacional:** es como el empleado se identifica con la organización y desea participar activamente, la disposición del trabajador para permanecer en ella en un futuro.
- **Estado de ánimo en el trabajo:** los sentimientos positivos y negativos de los trabajadores acerca de su trabajo, pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos ya que son dinámicos.

Este factor se determinó en función de:

- **Funciones realizadas:** conjunto de tareas relevantes y necesarias realizadas en un puesto de trabajo específico, estas ayudan a lograr los objetivos de la organización.
- **Remuneración:** es el pago con que la organización retribuye a quienes trabajan en ella otorgándole a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como un reconocimiento y sustento.

- **Beneficios:** prestaciones adicionales a los deberes legales del empleador, detalladas generalmente en la política de recursos humanos de la organización, que tienen como objetivo optimizar la calidad de vida del trabajador y su entorno.
- **Promoción:** acciones planeadas mediante las cuales un colaborador de la empresa tiene la oportunidad de ascender a un nivel superior al que tenía.

2.6.1.5. Relaciones Laborales

El término relaciones laborales hace referencia a un sistema de relaciones en el que el Estado, las empresas, los trabajadores y sus representantes directa o indirectamente interactúan con el fin de instituir las normas básicas que manejan las relaciones de trabajo. El término de relación laboral se emplea así mismo en relación con diferentes formas de participación de los trabajadores dentro de la organización (Trebilcock, s.f.).

Para esta dimensión se consideró:

- **Relación jefes-colaboradores:** la relación entre empleado-jefe y en sentido opuesto (jefe-empleado), tiene un sustento en la efectividad, productividad, utilidad y obediencia.
- **Compañeros:** las relaciones entre los compañeros de trabajo se deben basar en el respeto, el buen trato y la cooperación, para lograr los objetivos comunes de la organización.
- **Respeto:** manifiesta el sentimiento de confianza y apoyo recíproco que predomina dentro del grupo de trabajo.

2.6.1.6. Sentido de pertenencia

Al sentido de pertenencia se lo entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en la organización se lo puede identificar al sentido de pertenencia como la relación entre empresa y empleado orientada hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando se integran estos dos objetivos ocasionan una responsabilidad social por parte de la organización mientras que para los empleados provoca bienestar, creando así sentido de pertenencia a la empresa. Si el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y rendimiento, la empresa le otorga más responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un progreso continuo (Chiavenato, 2011).

Este factor está compuesto por:

- **Sentirse parte:** es el involucramiento mental y emocional de los empleados de una organización que los estimula ayudar en las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.
- **Estabilidad laboral:** le denominaremos como el derecho que un trabajador tiene a conservar su cargo, de no incurrir en faltas tiende, a permanecer en la relación de trabajo.

2.7. Cuestionario Perfil Organizacional de Likert

El diseño de este cuestionario incluye preguntas que se encuentran en el contexto real de un colaborador dentro de la organización.

1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?
2. ¿Existen procesos de comunicación eficientes dentro de la empresa?
3. ¿Las ideas propuestas por mí son consideradas para el mejoramiento de la empresa?
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?
12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?
13. ¿Para mejorar mi trabajo apporto con ideas nuevas?
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?

18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?
19. ¿Aporto con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?
20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?
32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?
35. ¿Cree que los ascensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?
37. ¿Es un orgullo para mí pertenecer a esta empresa?
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tuviese la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?

43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?
45. ¿La empresa brinda oportunidades de desarrollo profesional?
46. En general, ¿estoy conforme con la situación actual de la empresa?
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina?
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina?

Los ítems de este cuestionario buscan realizar una investigación de clima organizacional mediante la percepción de sus trabajadores, basándose en respuestas objetivas para luego convertirlas en escala tipo Likert, teniendo cinco alternativas de respuestas:

- ✓ Definitivamente No
- ✓ Probablemente No
- ✓ Indeciso
- ✓ Probablemente Si
- ✓ Definitivamente Si

2.8. Aplicación de la metodología.

Se aplicó el cuestionario Perfil Organizacional de Likert al personal de la empresa Continental Tire Andina S.A. La muestra se la obtendrá en base a los siguientes criterios:

➤ Criterios de Inclusión

- ✓ Personal que labore en cargos administrativos de la empresa Continental Tire Andina S.A.

- ✓ Colaboradores cuya permanencia dentro de la empresa sea superior a los tres años.

➤ **Criterios de Exclusión**

- ✓ Personal que no se encuentra en la nómina del área administrativa.
- ✓ Trabajadores que no laboren en las oficinas de la ciudad de Cuenca.

2.8.1. Instrumento de evaluación.

El cuestionario Perfil Organizacional de Likert, es un instrumento que en su primera versión constaba con cincuenta ítems; luego en su versión traducida al español y con las respectivas modificaciones se llegó a reducir a treinta y nueve ítems, los cuales son utilizados hasta la actualidad.

2.9. Conclusiones.

Cada organización se fundamenta con su misión, visión, valores y objetivos estratégicos teniendo características exclusivas formando un aspecto distintivo que la diferencia de las demás: esa tipología se la considera como clima organizacional.

Las investigaciones descritas acerca del clima laboral nos dieron a conocer cuán importante es realizar un diagnóstico periódico, ya que este se vincula con la satisfacción, la motivación, el desempeño, y la productividad tanto de sus trabajadores como de la organización.

Por lo que se vio conveniente realizar un estudio metodológico en la empresa Continental Tire Andina S.A. para proveer de información estratégica sobre las falencias organizacionales que impide la mejora constante de todos los sistemas y subsistemas de la empresa.

Capítulo III: Aplicación de la Herramienta y Análisis de los resultados

3.1. Introducción.

En este capítulo se adecuará el instrumento de evaluación según las necesidades de la empresa; posterior a esto se iniciará la aplicación hacia los colaboradores que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión.

Además se desarrollará el análisis de los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación; se establecerán los resultados de manera cualitativa y cuantitativa para poder elaborar posteriormente un plan de mejora para los factores y subfactores que se encuentren en niveles “indiferentes”.

3.2. Metodología.

Se estableció mediante un muestreo aleatorio estratificado, que el cuestionario se lo aplicaría a 130 empleados aproximadamente.

La aplicación del cuestionario Perfil Organizacional de Likert se llevó a cabo en la sala de juntas del Departamento de Recursos Humanos de Continental Tire Andina S.A. Cuenca, Ecuador ubicada en la Panamericana Norte km 2.8 (sector Parque Industrial).

La aplicación del cuestionario se realizó de manera individual a cada colaborador.

3.3. Análisis estadístico

El procesamiento de la información se la realizó en el programa estadístico SPSS Statistics versión 22, los gráficos y tablas fueron editados en Excel 2013.

Los resultados representan el promedio de las puntuaciones individuales asignadas, los resultados parciales se presentaron con medidas de tendencia central y los globales mediante gráficos de control. El análisis de fortalezas y debilidades se exhibió en tablas de frecuencias absolutas y relativas.

3.4. Caracterización de la muestra

El estudio se realizó con 102 personas, colaboradores del área administrativa de la empresa Continental Tire Andina S.A., que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión.

Del departamento de manufactura fueron 56 los participantes (54,9%), 17 de finanzas y relaciones humanas (16,67%), 10 de compras (9,8%) y 2 (1,96%) pertenecientes a la cadena de suministros.

Tabla 1 Conformación de la Muestra

Área	n	%
Manufactura	56	54,90
Compras	10	9,80
Finanzas	17	16,67
Relaciones humanas	17	16,67
Cadena de suministros	2	1,96

*Nota: Resultados obtenidos de la investigación:
Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima
organizacional en Continental Tire Andina S.A.*

Autora: Cristina Domínguez, 2016.

3.5. Resultados.

Se detallaran a continuación los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario Perfil Organizacional de Likert realizada al personal de Continental Tire Andina S.A.

3.5.1. Fiabilidad general del cuestionario.

El cuestionario aplicado presentó una alta fiabilidad ya que de los 46 elementos evaluados, que se obtuvo del cuestionario, el Alfa de Cronbach total fue de 0,945; siendo uno el valor máximo de fiabilidad.

3.5.2. Diagnóstico de clima laboral.

A continuación se presentará los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante tablas y gráficos, se agrupó los factores y subfactores según criterios establecidos por el Departamento de Relaciones Humanas.

Tabla 2 Clima Laboral: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos.

		Mínimo		Máximo		Media		DE
		Puntaje	Condición	Puntaje	Condición	Puntaje	Condición	
Comunicación		2,25	Poco conformes	4,83	Muy Conformes	3,86	Conformes	0,58
Subfactores	Información estratégica	1,75	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	3,95	Conformes	0,67
	Canales de comunicación	2,00	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	3,97	Conformes	0,61
	Reconocimiento	1,00	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	3,68	Conformes	1,01
Liderazgo		2,55	Indiferentes	5,00	Muy Conformes	3,93	Conformes	0,54
Subfactores	Toma de decisiones	1,00	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	3,96	Conformes	0,90
	Iniciativa	2,00	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	3,97	Conformes	0,64
	Resolución de conflictos	2,00	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	4,04	Conformes	0,82
	Trabajo en equipo	2,25	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	3,83	Conformes	0,67
	Coordinación de tareas	1,00	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	4,02	Conformes	0,84
Ergonomía/ Recursos		1,33	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	3,65	Conformes	0,86
Subfactores	Temperatura e iluminación	1,00	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	3,47	Indiferentes	1,33
	Distribución física y geográfica	1,00	Nada conformes	5,00	Muy Conformes	3,40	Indiferentes	1,14
	Recursos	2,00	Poco conformes	5,00	Muy Conformes	4,08	Conformes	0,95

Nota: Resultados obtenidos de la investigación: Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en Continental Tire Andina S.A

Autora: (C. D.) 2016.

En general en los factores de COMUNICACIÓN, LIDERAZGO y ERGONOMÍA/RECURSOS, los colaboradores presentan su conformidad en todos los niveles.

En el subfactor reconocimiento, perteneciente al factor COMUNICACIÓN, sus niveles de conformidad se presentan desde “Nada conformes”, hasta “Muy conformes”.

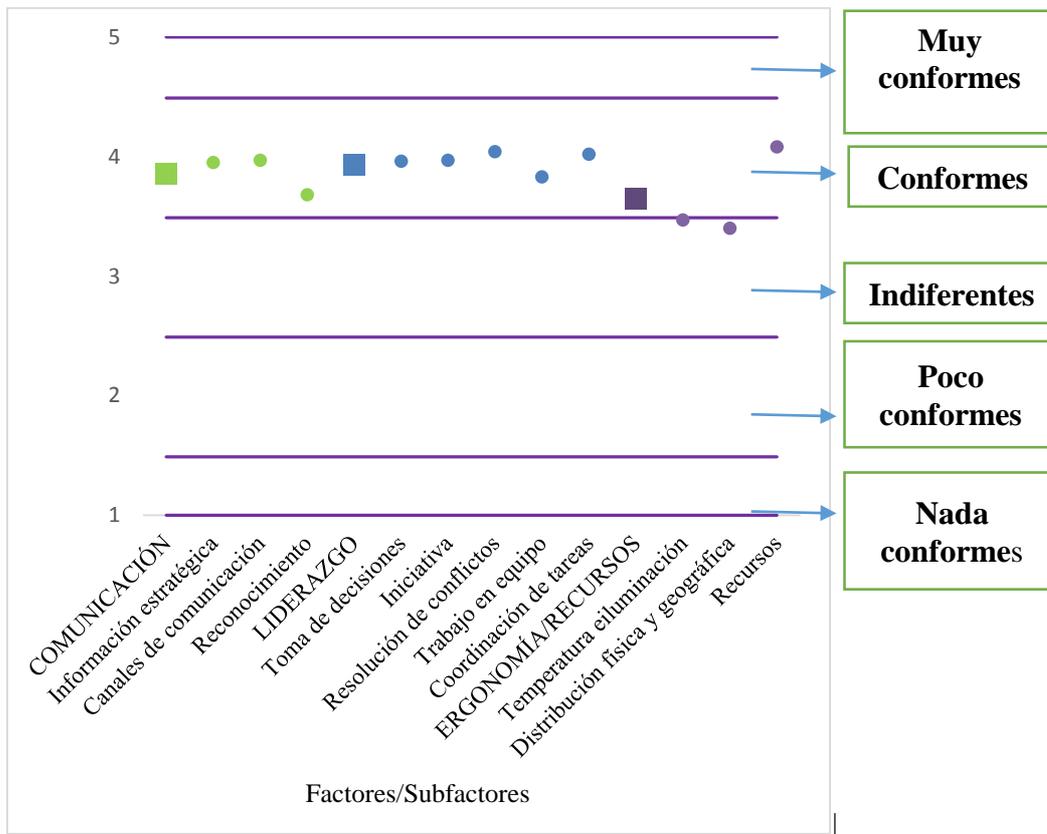
En el factor de LIDERAZGO, los valores oscilan entre las escalas de “Indiferente” y “Muy conforme” respectivamente.

La temperatura e iluminación y la distribución física, correspondientes al factor ERGONOMÍA/RECURSOS, se ubicó en el nivel “Indiferentes”.

En general, los miembros de la empresa en los factores: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y recursos, mencionaron que se sienten “Conformes”; sin embargo los subfactores: Distribución física/geográfica y temperatura e iluminación se ubicaron en el nivel de “Indiferencia”.

El subfactor con la puntuación más alta, en este grupo de factores, pertenece a recursos.

Gráfico 1 Clima Laboral: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos.



Nota: Resultados obtenidos de la investigación: Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en Continental Tire Andina S.A

Autora: (C. D.) 2016.

Tabla 3 Clima laboral: Satisfacción, Relaciones Laborales y Sentido de Pertenencia

	Mínimo		Máximo		Media		DE
	Puntaje	Condición	Puntaje	Condición	Puntaje	Condición	
Satisfacción	1,64	Poco conformes	4,73	Muy conformes	3,49	Indiferentes	0,72
Funciones realizadas	2,00	Poco conformes	5,00	Muy conformes	4,09	Conformes	0,73
Subfactores Remuneraciones	1,00	Poco conformes	5,00	Muy conformes	3,09	Indiferentes	1,01
Beneficios	1,33	Nada conformes	5,00	Muy conformes	3,63	Conformes	0,83
Promoción	1,00	Nada conformes	4,75	Muy conformes	3,28	Indiferentes	0,92
Relaciones Laborales	2,38	Poco conformes	5,00	Muy conformes	3,84	Conformes	0,61
Subfactores Relación jefes-colaboradores	1,75	Poco conformes	5,00	Muy conformes	3,80	Conformes	0,78
Compañeros	2,00	Poco conformes	5,00	Muy conformes	3,74	Conformes	0,69
Respeto	2,00	Poco conformes	5,00	Muy conformes	4,31	Conformes	0,74
Sentido de pertenencia	2,60	Indiferentes	5,00	Muy conformes	4,34	Conformes	0,52
Subfactores Sentirse parte	2,50	Indiferentes	5,00	Muy conformes	4,28	Conformes	0,57
Estabilidad laboral	2,00	Poco conformes	5,00	Muy conformes	4,56	Muy Conformes	0,61

Nota: Resultados obtenidos de la investigación: Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en Continental Tire Andina S.A

Autora: (C. D.) 2016.

El factor SATISFACCIÓN, se ubicó en el límite de “Indiferentes” y “Conformes” y sus subfactores varían en estos dos niveles, siendo las remuneraciones, la subescala con menor puntaje. Los participantes mencionaron que en los factores de RELACIONES LABORALES y

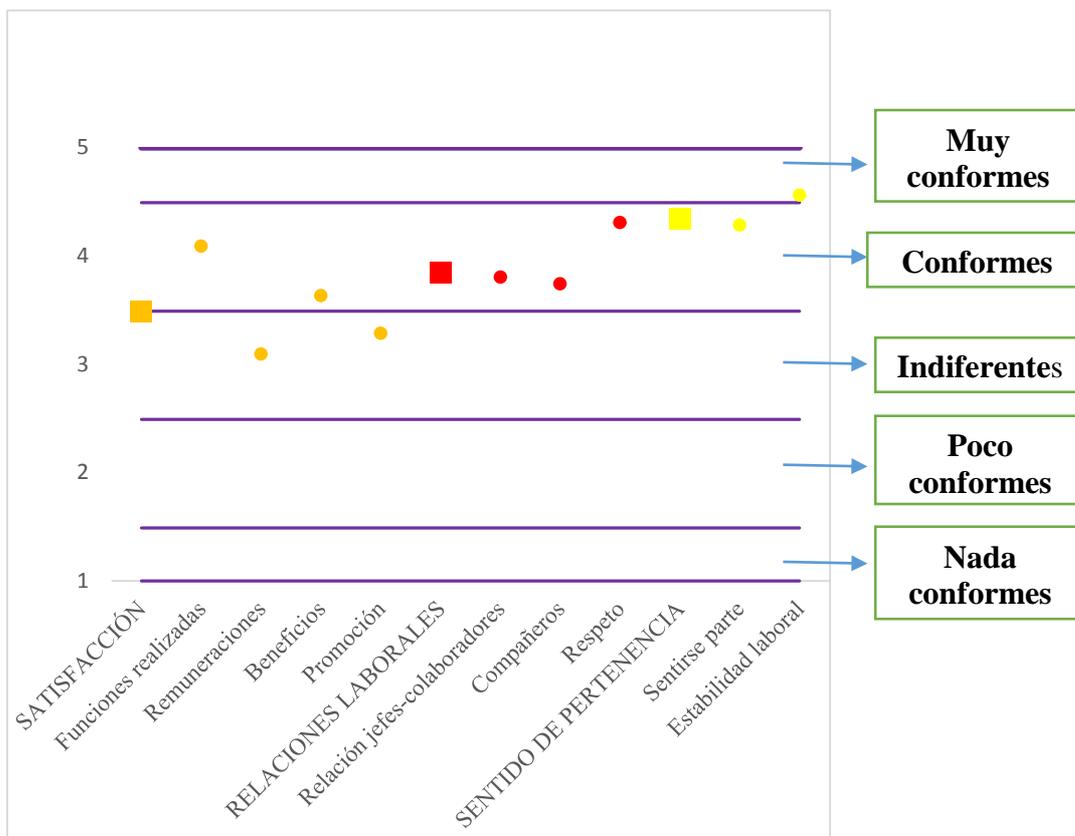
SENTIDO DE PERTENENCIA se encuentran en el nivel “Conformes”; el subfactor Compañeros es el que presenta el puntaje más bajo dentro de RELACIONES LABORALES. El subfactor Estabilidad Laboral se encontró en el nivel “Muy conformes” según lo expusieron los colaboradores.

Los participantes en el estudio manifestaron que se encuentran “Conformes” con las funciones realizadas.

El subfactor perteneciente al factor RELACIONES LABORALES, es la subescala con mayor puntaje correspondiente a “Conformes”.

En el factor SENTIDO DE PERTENENCIA los valores se presentan desde el nivel de conformidad “Indiferentes” con tendencia positiva.

Gráfico 2 Clima laboral: Satisfacción, Relaciones Laborales y Sentido de Pertenencia



Nota: Resultados obtenidos de la investigación: Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en Continental Tire Andina S.A

Autora: (C.D.) 2016.

3.5.3. Fortalezas

Considerando las respuestas de los 92 participantes que respondieron a lo referente a la percepción de fortalezas que presenta la empresa, se mencionaron 12 aspectos clave; la principal corresponde al prestigio de la empresa en el medio (31,52%), seguido por el compañerismo (18,48%) y la estabilidad laboral (17,39%).

Tabla 4 Fortalezas

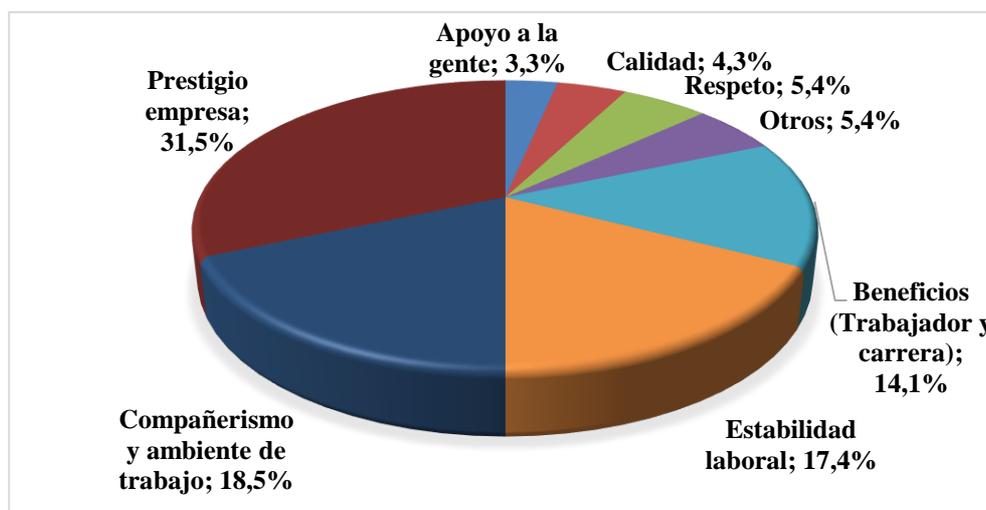
Fortalezas	Total	%
Prestigio empresa	29	31,52
Compañerismo	17	18,48
Estabilidad laboral	16	17,39
Beneficios (Trabajador y carrera)	13	14,13
Respeto	5	5,44
Calidad	4	4,35
Apoyo a la gente	3	3,26
Comunicación	1	1,09
Experiencia	1	1,09
Estructura	1	1,09
Intercambio cultural	1	1,09
Desarrollo de productos	1	1,09

*Nota: Resultados obtenidos de la investigación:
Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima
organizacional en Continental Tire Andina S.A*

Autora: (C.D.) 2016.

A continuación se presenta el gráfico de los porcentajes de las fortalezas encontradas en la organización:

Gráfico 3 Fortalezas



Autora: (C.D.) 2016.

3.5.4. Debilidades

Considerando las respuestas de 73 personas, quienes contestaron la pregunta, se encontraron 14 aspectos que engloban las principales debilidades de la empresa, siendo la de mayor prevalencia la Inequidad salarial (26,03%), seguida por la falta de comunicación y la inequidad de políticas de la empresa con el 21,92% y 10,67% respectivamente.

Tabla 5 Debilidades

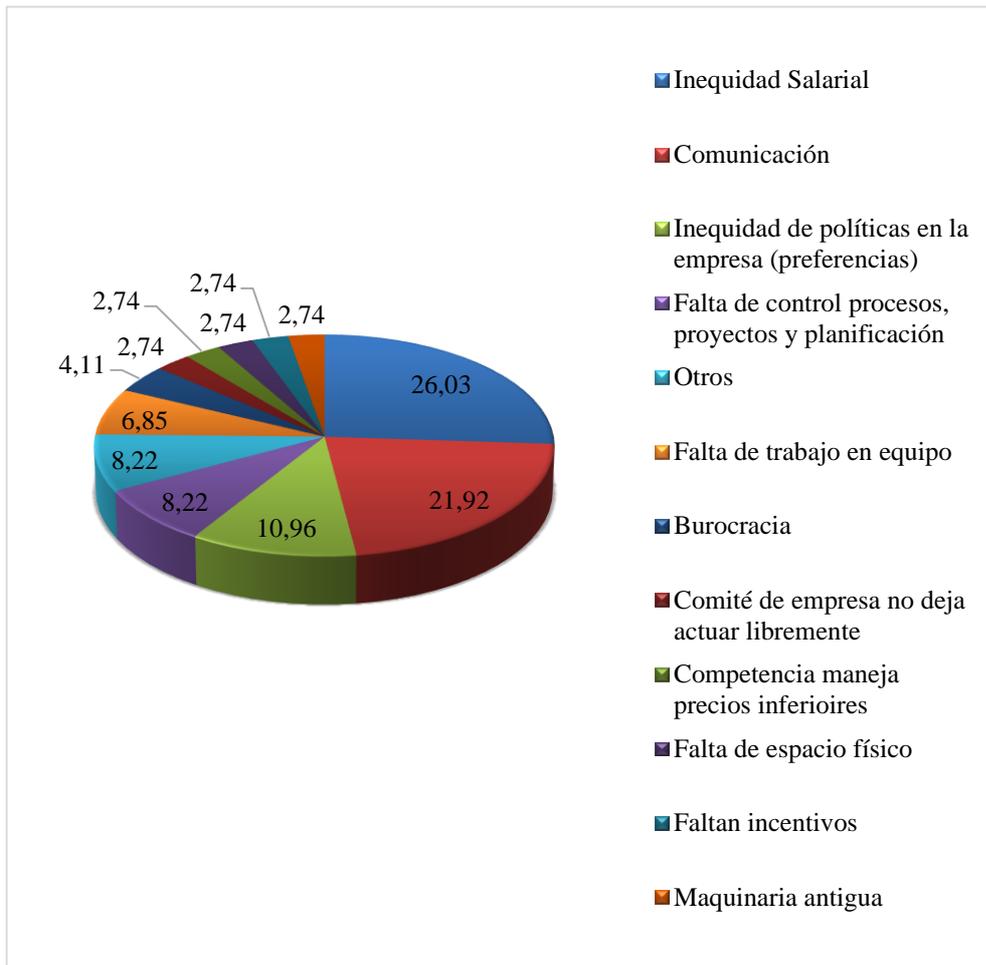
Debilidades	Total	%
Inequidad salarial	19	26,03
Falta de comunicación	16	21,92
Inequidad de políticas en la empresa	8	10,96
Falta de trabajo en equipo	5	6,85
Burocracia	3	4,11
Falta de control procesos, proyectos y planificación	6	8,11
Comité de empresa no deja actuar libremente	2	2,74
Competencia maneja precios inferiores	2	2,74
Falta de espacio físico	2	2,74
Faltan incentivos	2	2,74
Maquinaria antigua	2	2,74
Atender operaciones fuera del país sin recursos suficientes	1	1,37
Contaminación ambiental	1	1,37
Poco personal para ciertas áreas de trabajo	1	1,37
Falta de cuidado a las instalaciones	1	1,37
Incumplimiento de reglas	1	1,37
Falta de capacitación	1	1,37

Nota: Resultados obtenidos de la investigación: Diagnóstico y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en Continental Tire Andina S.A

Autora: (C.D.) 2016.

El siguiente gráfico presenta los porcentajes de las debilidades encontradas en la organización:

Gráfico 4 Debilidades



Autora: (C.D.) 2016.

3.6. Conclusiones.

Luego de realizar la aplicación correspondiente del Diagnóstico de Clima organizacional, basado en la encuesta Perfil Organizacional de Likert, se pudo obtener los resultados de 102 colaboradores de Continental Tire Andina S.A.; dicha aplicación fue entregada de manera personal a cada colaborador, pero para la recolección y los resultados se optó por el anonimato total de ellas.

Dentro de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el grado de satisfacción está presente en mayor escala en los diversos factores, existe únicamente un factor que se encuentra en la escala de indiferente de seis factores medidos; en lo que hace referencia a los subfactores existen cuatro de ellos que se encuentran en la escala equivalente a indiferente de veinte subfactores analizados. Lo que se debe resaltar en ésta investigación es que ningún factor o subfactor se encuentra en niveles menores que el valor promedio; esto quiere decir que los colaboradores se encuentran en rangos de muy conformes, conformes e indiferentes; no existieron factores que se encuentren en los rangos de poco conformes o nada conformes.

Capítulo IV: Plan de Mejora

4.1. Introducción.

Dentro de éste capítulo se elabora propuestas para la organización en la cual se evidencian estrategias que ayudan a mejorar aquellos factores y subfactores que presentaron resultados insatisfactorios luego del correspondiente análisis estadístico de los datos obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario Perfil Organizacional de Likert.

4.2. Plan de Mejora.

Luego de obtener los resultados del diagnóstico sobre el Clima Organizacional de Continental Tire Andina S.A., se puede comprobar que la mayoría de factores medidos son fortalezas que los colaboradores encuentran en la empresa; sin embargo; existen factores en los cuales se puede trabajar para alcanzar una mayor satisfacción laboral por parte de los miembros, lo cual ayuda en el crecimiento y rendimiento de ellos y de la empresa.

- **Comunicación:** destinada a mantener y a construir la cohesión en los miembros de la organización, además potencia una imagen positiva para los clientes y es la responsable de generar información, así como enlazar e integrar los diferentes niveles organizacionales (Valencia, 2012).

Este factor es considerado en un nivel conforme dentro de la organización, debido a los subfactores que se miden como: información estratégica, canales de comunicación y reconocimiento, sin embargo dentro de las debilidades que expresan los colaboradores la comunicación está presente con un porcentaje mayor de 21,92%, este hecho se debe a que existe falta de comunicación

interna entre colaboradores de diversos departamentos para planificar reuniones o proyectos comunes.

- Para lo cual se propone realizar un plan de socialización de los programas tecnológicos con los que cuenta la empresa para dejar constancia de los eventos realizados y a realizarse.
- De igual manera tener en cuenta todos los temas a tratarse y que fueron tratados en las juntas para involucrar a los correspondientes colaboradores de los diferentes temas expuestos.
- Realizar informes con las decisiones tomadas y dar a conocer de manera formal (mediante email) a todos los involucrados en el tema para que la comunicación interna se establezca como un hábito de los colaboradores.
- **Liderazgo:** dentro del liderazgo se analizaron subfactores que intervienen en este campo como: toma de decisiones, iniciativa, resolución de conflictos, trabajo en equipo y coordinación de tareas.

Se conoce al liderazgo como el conjunto de habilidades directivas que un individuo posee para influir en la forma de proceder de otras personas, logrando que trabajen con entusiasmo, también se lo denomina a la capacidad de ser asertivo, gestionar, incentivar, motivar y evaluar a un grupo. Un buen líder es quien por su labor se coloca al servicio del resultado (Castro, 2012).

Después de conocer los resultados se puede evidenciar que este factor y sus subfactores están presentes de una manera positiva en la empresa y es totalmente satisfactorio saber que existen estas habilidades en un grado alto en los colaboradores, los resultados obtenidos son equivalentes a “Conforme”

en todos los subfactores, por lo cual se recomienda continuar con el trabajo de potencializar esta fortaleza mediante:

- Escuelas de capacitaciones para líderes.
- Talleres vivenciales sobre experiencias en donde el liderazgo ha sido de apoyo en las actividades laborales.
- **Ergonomía y Recursos:** relacionada con el conocimiento de las interacciones entre humanos y otros elementos de un sistema u organización, su objetivo es asegurar que los empleados y la tecnología trabajan en completa armonía, manteniendo los equipos y las tareas en acuerdo con las características humanas, con el fin de priorizar el bienestar humano y el rendimiento global de la empresa (International Ergonomics Association, 2016).

Los subfactores de: temperatura e iluminación y distribución física y geográfica dieron como resultado un equivalente a indiferente con tendencia alta hacia conforme, aspectos que se considerarán para una evaluación de los espacios de trabajo para todo el personal administrativo ya que existen áreas en las que el personal está muy conforme y por otro lado áreas en las cuales el personal está poco o nada conforme, por lo que se recomienda:

- Realizar un estudio del ambiente de trabajo en el cual se considere la temperatura e iluminación adecuada para cada actividad de los trabajadores.
- Dar a conocer los planes de reestructuración física que se tienen a futuro para la empresa, fechas cuando se va a realizar esto y los motivos del porque se va a realizar.

- **Satisfacción:** grado de conformidad de las personas respecto a su entorno de trabajo, incide en la actitud del empleado frente a sus obligaciones surgiendo a partir de la correspondencia entre el trabajo y las expectativas de los colaboradores, a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y motivación del trabajador con sus tareas (Gavilanes, 2012).

Dentro del factor de satisfacción existen subfactores que se encuentran en el nivel de conforme como es el caso de las funciones realizadas y los beneficios, pero por otro lado los subfactores de remuneración y promoción se encuentran en un nivel medio correspondiente a indiferente, por lo cual se propone trabajar en estos dos subfactores.

En cuanto a las remuneraciones se recomienda:

- Realizar planes de socialización comunes de las tablas salariales y políticas salariales que maneja la empresa ya que es un tema que para muchos de los colaboradores es de gran influencia y se desconoce del porque existen las remuneraciones actuales; con esto se lograría que se conozca hacia dónde va cada cargo, cuales son las posibilidades de aumentar su remuneración y cómo lograr esto, ya que con una comunicación personalizada de este tema el desconocimiento del porqué de la remuneración se podrá controlar.
- Elaborar cuadros informativos del salario completo junto con los beneficios que se tienen y el valor agregado que dan estos beneficios.
- Se recomienda realizar una revisión de las políticas salariales actuales que tiene la empresa para poder establecer y verificar que las remuneraciones sean equitativas para todos.

Otro de los subfactores encontrados en un nivel medio es la promoción dentro de la empresa, se recomienda:

- Adjuntar en el plan de inducción de los colaboradores las oportunidades de crecimiento que se podrá llegar a tener en un momento dado en la empresa.
- Efectuar reuniones entre jefes y colaboradores para dar a conocer el plan de carrera que se tiene planificado para el puesto que él ocupa actualmente, estas reuniones deberán concluir con un informe presentado al departamento de Desarrollo y Capacitación y la vicepresidencia de Relaciones Humanas por parte del jefe adjuntando el plan de carrera y lo expuesto en la reunión, para poder controlar que la información sea la correcta que fue recibida por el colaborador.
- **Relaciones Laborales:** los subfactores que intervienen en las relaciones laborales son: relación jefe-colaborador, relación entre compañeros y respeto.

Se conoce a relaciones laborales como la capacidad que tiene las personas de cooperar y trabajar con sus compañeros, estas relaciones de trabajo deben basarse en el respeto y el buen trato, siendo esenciales para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con sus colegas es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento (Castro, 2012).

Dentro de este factor analizado se pudo conocer que los colaboradores en su mayoría están satisfechos de cómo se mantienen las relaciones laborales ya que se obtuvo una puntuación de “Conforme” en todos los subfactores analizados.

- **Sentido de pertenencia:** sentirse reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud comprometida, mientras más seguro se sienta el individuo dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto estarán más dispuestos a seguir normas, llevando al mismo a buscar conductas que permitan ocupar un sitio dentro de la organización (Castro, 2012).

Dentro de este factor el subfactor de sentirse parte se encuentra en un nivel alto equivalente a “Conforme” y la estabilidad laboral la cual interviene en el sentido de pertenencia se encuentra en nivel “Muy conforme” por lo cual se considera el factor con mayor grado de conformidad por parte de los colaboradores evaluados.

4.3. Conclusiones.

Se propuso realizar algunas modificaciones en los sistemas y procesos actuales que tiene la empresa para así lograr un incremento favorable de los factores y subfactores que se encontraban en escalas no satisfactorias, puesto que son necesarios para alcanzar un desarrollo organizacional igualitario entre todas las áreas de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

- Con este trabajo de investigación se pudo evidenciar cuán importante es realizar un análisis de los aspectos que influyen en el Clima Laboral de una organización, puesto que estos son relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la misma empresa.
- Se utilizó una herramienta de evaluación en donde se realizaron adecuaciones en la redacción de los ítems según la necesidad de las empresas analizadas conjuntamente por el Departamento de Relaciones Humanas, así mismo con el propósito de incorporar algunos factores y subfactores importantes para la organización.
- Para la aplicación de la encuesta se establecieron ciertos criterios de inclusión y exclusión, dichos criterios se utilizaron para obtener resultados más reales sobre las perspectivas positivas o negativas que tiene los colaboradores sobre la organización.
- Los resultados con rangos medios fueron tanto factores y subfactores tanto intrínsecos como extrínsecos según las apreciaciones de los trabajadores, haciéndolos idóneos para la realización de un plan de mejora; es así que en toda empresa es necesario contar de una revisión anual sobre el clima laboral puesto que es un instrumento de valoración de la organización para conocer como se está manejando aspectos que influyen directa o indirectamente en la satisfacción de los miembros.

RECOMENDACIONES

- Al realizar un diagnóstico de clima organizacional se debe tener en cuenta las necesidades que posee la organización al momento de elegir la herramienta de evaluación.
- Se recomienda que los factores que se encuentre en rangos medios y bajos se elabore un plan de mejora realizable, para que se evidencia el cambio que se desea tener dentro de la empresa a corto plazo.
- Realizar una sociabilización de cómo se va a manejar todo el proyecto ya que en algunos casos el desconocimiento de esto crea conceptos erróneos en los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Agüeros, F., Rodríguez, H. & Betel de la Torre, L. (2014). *Mejora en el clima organizacional de una empresa/Improvement in the organizational climate of a company*. Paper presented at the 826-837. Recuperado el 07 de mayo del 2016: <http://search.proquest.com/docview/1551717425?accountid=36552>
- Alvarado, V; Romero, A & García, M. (2014). *Características de teorías administrativas identificadas en empresas mexicanas*. Recuperado el 21 de mayo del 2016: <http://pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/162>
- Arriola, M., Salas, É. & Bernabé, T. (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional/The organizational climate as an objective sign of, organizational culture*. Revista Ciencias Estrategicas, 109-127 pág. Recuperado el 07 de mayo del 2016: <http://search.proquest.com/docview/916923667?accountid=36552>
- Blanch, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. Cataluña, España: Editorial UOC.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cajamarca, L. (2011). *El clima organizacional en un gobierno seccional y su relación con la legislación laboral nacional del Ecuador: estudio del caso del Municipio del Biblián*. (Tesis de grado no publicada). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Castro Salazar, N. (2012). *Estudio del clima laboral de los colaboradores de talento humano del Gobierno Provincial del Guayas-2012*. (Tesis de grado no publicada). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Novena edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. 9na edición. México McGraw – Hill.

- Continental Tire (s.f.). *Compañía*. Recuperado el 15 de junio del 2015: <http://www.continentaltire.com.ec/car/compania/continental-tire-andina/sobre-continental-tire-andina>
- Continental Tire Andina (s.f.). *Familia Conti*. Recuperado el 15 de junio del 2015: <http://www.familiaconti.com/paginas/valores.php>
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Díaz Paniagua, E. & León Sánchez M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Primera edición. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Díaz Rengifo, I., & Hereyra Guerra, O. A. (2016) Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso Google. (Tesis de grado no publicada). Universidad de Rosario. Bogotá, Colombia.
- Dominguez, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros.
- International Ergonomics Association. (2016). *Definition and Domains of Ergonomics*. Recuperado el 22 de mayo del 2016: <http://www.iea.cc/whats/index.html>
- Gavilanes, A. (2012) *Plan de mejora continua de clima organizacional para la asociación Mutualista Azuay en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de grado no publicada). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Izcurdia, M. (2013). *Clima laboral y mobbing*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado el 7 de mayo del 2016: <http://www.aacademica.org/000-054/527>
- Loyalty Center. (2008). *Estudios de Clima Organizacional*. Recuperado el 21 de mayo del 2016: <http://www.loyaltycenter.com/site/climaorg.html>
- Luzón, G. (2012). *Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle"*. (Tesis de grado no publicada). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

- Mahieu, P. (2011). *Trabajar en Equipo*. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores.
- Márquez López, R. (2009). *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC CONSULTORES"*. (Tesis de grado no publicada). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Monterder, M. & Bustamante, A. (2014). *Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa/Organizational clima, learning and competitiveness in small and medium enterprises*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 95-106 pág. Recuperado el 07 de mayo del 2016: <http://search.proquest.com/docview/1445489314?accountid=36552>
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral/The impact of organizational climate, organizational justice on job satisfaction*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 5(5), 1-19. Recuperado el 07 de mayo del 2016: <http://search.proquest.com/docview/1239519870?accountid=36552>
- Ruiz, M. (2010) *¿Para qué Sirve un Líder?* Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos.
- Trebilcock, A. (s.f.) *Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Recuperado el 10 de junio del 2016: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
- Valencia González, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American*. (Tesis de grado no publicada). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Valencia Guerra, P. (2012). *Comunicación Interna y Clima Organizacional. Un escenario para crear ambiente*. Buenos Aires. Universidad de Palermo.
- Vargas, O. (2013). *Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de llantas ERCO*.
- Zenteno-Hidalgo, Á. & Durán, C. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso*. *Innovar*, 119-136 pág. Recuperado el 07 de mayo del 2016: <http://search.proquest.com/docview/1755262729?accountid=36552>

Anexos

Anexo 1: Encuesta Estructurada.

Departamento: _____

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional.

Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?					
2. ¿Existen procesos de comunicación eficientes dentro de la empresa?					
3. ¿Las ideas propuestas por mí son consideradas para el mejoramiento de la empresa?					
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?					
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?					
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?					
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?					
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?					
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?					
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?					
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?					
12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?					
13. ¿Para mejorar mi trabajo aporté con ideas nuevas?					
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?					
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?					
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?					
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?					
18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?					
19. ¿Aporté con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?					

20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?					
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?					
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?					
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?					
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?					
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?					
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?					
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?					
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?					
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?					
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?					
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?					
32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?					
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?					
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?					
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?					
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?					
37. ¿Es un orgullo para mí pertenecer a esta empresa?					
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?					
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?					

40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?					
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tuviese la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?					
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?					
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?					
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?					
45. ¿La empresa brinda oportunidades de desarrollo profesional?					
46. En general, ¿estoy conforme con la situación actual de la empresa?					
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				

Autora: (C.D.) 2016.

Anexo 2: Encuestas Aplicadas.

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

Departamento: Compras

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional. Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?					X
2. ¿Existen procesos de comunicación eficiente dentro de la empresa?			X		
3. ¿Las ideas propuestas por mi son consideradas para el mejoramiento de la empresa?				X	
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?				X	
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?				X	
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?					X
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?		X			
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?		X			
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?			X		
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?			X		
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?		X			

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?		X			
13. ¿Para mejorar mi trabajo apporto con ideas nuevas?		X			
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?				X	
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?					X
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?				X	
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?				X	
18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?			X		
19. ¿Aporto con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?			X		
20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?		X			
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?				X	
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?		X			
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?				X	
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?			X		
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?		X			
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?				X	
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?	X				
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?				X	
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?			X		
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?				X	
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?				X	

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?				X	
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?		X			
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?			X		
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?		X			
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?			X		
37. ¿Es un orgullo para mi pertenecer a esta empresa?				X	
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?				X	
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?		X			
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?			X		
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tendría la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?	X				
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?				X	
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?			X		
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?		X			
45. ¿La empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?		X			
46. En general, ¿Estoy conforme con la situación actual de la empresa?				X	
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina? Es una empresa multinacional y brinda opciones para viajar					
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina? El sueldo no es acorde al trabajo que desempeñamos el área administrativa					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

Departamento: Contabilidad

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional. Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?					✓
2. ¿Existen procesos de comunicación eficiente dentro de la empresa?				✓	
3. ¿Las ideas propuestas por mi son consideradas para el mejoramiento de la empresa?				✓	
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?					✓
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?				✓	
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?				✓	
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?				✓	
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?				✓	
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?					✓
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?					✓
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?					✓

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?				✓	
13. ¿Para mejorar mi trabajo aportó con ideas nuevas?				✓	
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?					✓
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?				✓	
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?					✓
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?					✓
18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?				✓	
19. ¿Aporté con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?				✓	
20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?				✓	
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?				✓	
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?				✓	
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?					✓
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?					✓
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?				✓	
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?				✓	
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?				✓	
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?				✓	
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?			✓		
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?				✓	
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?					✓

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?				✓	
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?				✓	
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?				✓	
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?				✓	
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?				✓	
37. ¿Es un orgullo para mi pertenecer a esta empresa?					✓
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?					✓
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?			✓		
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?				✓	
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tendría la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?			✓		
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?				✓	
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?				✓	
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?					✓
45. ¿La empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?				✓	
46. En general, ¿Estoy conforme con la situación actual de la empresa?				✓	
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina?	<p><u>La estabilidad que brinda y los beneficios adicionales al salario.</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina?	<p><u>La falta de comunicación y coordinación entre departamentos.</u></p> <p><u>El servicio de comedor no es de buena calidad.</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p>				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

Departamento: Recursos Humanos

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional. Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?				X	
2. ¿Existen procesos de comunicación eficiente dentro de la empresa?				X	
3. ¿Las ideas propuestas por mi son consideradas para el mejoramiento de la empresa?	X				
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?		X			
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?		X			
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?					X
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?				X	
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?		X			
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?				X	
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?		X			
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?				X	

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?		X		
13. ¿Para mejorar mi trabajo apporto con ideas nuevas?			X	
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?			X	
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?			X	
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?		X		
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?			X	
18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?	X			
19. ¿Aporto con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?			X	
20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?				X
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?		X		
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?		X		
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?			X	
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?			X	
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?			X	
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?			X	
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?			X	
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?			X	
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?			X	
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?		X		
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?			X	

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?				X
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?				X
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?				X
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?	X			
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?		X		
37. ¿Es un orgullo para mi pertenecer a esta empresa?				X
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?		X		
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?			X	
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?			X	
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tendría la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?				X
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?			X	
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?			X	
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?				X
45. ¿La empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?				X
46. En general, ¿Estoy conforme con la situación actual de la empresa?			X	
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina?				
Ser Una Empresa Multi Nacional y Reconocida en todo el mundo				
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina?				
Ninguna. Esta es una Empresa fuertemente consolidada.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

Departamento: MAJORSCEA

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional. Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?				X	
2. ¿Existen procesos de comunicación eficiente dentro de la empresa?		X			
3. ¿Las ideas propuestas por mi son consideradas para el mejoramiento de la empresa?				X	
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?		X			
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?		X			
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?		X			
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?			X		
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?			X		
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?				X	
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?			X		
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?		X			

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

12. ¿La fluidez de información entre colaborador y jefe es adecuada?			X		
13. ¿Para mejorar mi trabajo apporto con ideas nuevas?			X		
14. ¿Cuento con todos los recursos (equipos, información, tecnología, etc.) para desarrollar mis labores?				X	
15. ¿Al momento de existir una nueva vacante se busca talento interno de la empresa?				X	
16. ¿Desde mi cargo tengo la posibilidad de dar opiniones y tomar decisiones?					X
17. ¿El nivel de respeto dentro de la institución es el adecuado?					X
18. ¿El nivel de comunicación del jefe hacia el colaborador es el óptimo?				X	
19. ¿Aporto con actitudes positivas para generar un ambiente laboral adecuado?			X		
20. ¿Conozco las metas empresariales de Continental Tire Andina?			X		
21. ¿La institución y los colaboradores valoran mi trabajo?				X	
22. ¿Los incentivos para el desempeño realizado son los adecuados?				X	
23. ¿Cuándo ha tenido problemas dentro del área de trabajo han sido resueltos de manera apropiada?				X	
24. ¿Cree usted que el grado de trabajo en equipo es el adecuado?				X	
25. ¿Creo que la colaboración que existe entre compañeros es la adecuada?				X	
26. ¿La temperatura y la iluminación dentro de mi área de trabajo son las ideales?				X	
27. ¿Considero que la remuneración que recibo es la acorde para el trabajo que realizo?			X		
28. ¿Las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo están definidas de manera apropiada?			X		
29. ¿La empresa cuenta con planes de reemplazo y sucesión para sus colaboradores?		X			
30. ¿La interacción entre colaboradores y su jefe es la óptima?				X	
31. ¿Me considero que soy parte de Continental Tire Andina?					X

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?					X
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?		X			
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?			X		
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?					X
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?				X	
37. ¿Es un orgullo para mi pertenecer a esta empresa?					X
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?					X
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?				X	
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?				X	
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tendría la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?					X
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?					X
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?					X
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?				X	
45. ¿La empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?				X	
46. En general, ¿Estoy conforme con la situación actual de la empresa?				X	
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina?	Colocamiento Trabajo el equipo				
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina?	LA COMUNICACION, FALTA DE CALAJES ADECUADOS				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

Departamento: Bod. Prod. Term.

Instrucciones

Por la búsqueda de mejoras continuas para la empresa, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre áreas estratégicas de desarrollo organizacional. Calificar con una escala del 1 al 5 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que:

1	Definitivamente No
2	Probablemente No
3	Indeciso
4	Probablemente Si
5	Definitivamente Si

	1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre compañeros ha sido de ayuda para realizar mejor mi trabajo?					X
2. ¿Existen procesos de comunicación eficiente dentro de la empresa?				X	
3. ¿Las ideas propuestas por mi son consideradas para el mejoramiento de la empresa?					X
4. ¿Existe facilidad para dar y recibir información, entre compañeros de trabajo?					X
5. ¿Mis superiores realizan retroalimentación de mi trabajo?					X
6. ¿Siento que el compromiso para alcanzar metas laborales es de todos en la empresa?					X
7. ¿Existe una planificación correcta para la mayoría de tareas a realizarse en mi cargo?					X
8. ¿Puedo aportar constantemente con ideas innovadoras sobre nuestros servicios y productos?					X
9. ¿Existe apoyo constante entre colaboradores de la empresa?				X	
10. ¿Mi trabajo es reconocido por mis superiores?					X
11. ¿Las estrategias y objetivos de la empresa son adecuadamente informados a todos los colaboradores?				X	

¡Todos somos responsables de nuestro clima laboral!

32. ¿Creo que el trabajo en equipo es de interés para la empresa?					X
33. ¿La distribución física y geográfica de las instalaciones contribuyen para tener un mejor flujo de trabajo?					X
34. ¿En Continental Tire Andina existe un modelo salarial?					X
35. ¿Cree que los asensos son otorgados de acuerdo a los méritos de las personas?					X
36. ¿La interacción entre jefe y colaborador es la adecuada?					X
37. ¿Es un orgullo para mi pertenecer a esta empresa?					X
38. ¿Siento que cuento con estabilidad laboral dentro de la empresa?					X
39. ¿Conozco la misión, visión y valores de Continental Tire Andina?					X
40. ¿La relación entre los compañeros de trabajo es la ideal?					X
41. ¿Permanecería en esta empresa aunque tendría la oportunidad de un nuevo trabajo con mejores condiciones salariales?					X
42. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?					X
43. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y los beneficios que tengo en la empresa?					X
44. ¿Me siento a gusto con las capacitaciones que recibo para poder desarrollar mejor mi trabajo?					X
45. ¿La empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional?					X
46. En general, ¿Estoy conforme con la situación actual de la empresa?					X
47. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Continental Tire Andina? <i>Las fortalezas son las personas que conforman la empresa en este caso la pasión y dedicación por el trabajo y la cooperación mutua para alcanzar los objetivos del día a día.</i>					
48. ¿Cuáles son las principales debilidades de Continental Tire Andina? <i>La principal debilidad es la falta de coordinación para el manejo de la información y la comunicación acerca de los temas sin resolver de cada caso para cada departamento; hay que priorizar los problemas.</i>					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.