



Universidad del Azuay

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

Escuela de Psicología Organizacional

**Tema: ESTUDIO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
MUNDIPLAST CIA. LTDA 2015.**

**Tesis Previa a la obtención del título de:
Psicólogo Organizacional**

Autora:

Tania Osmara Piedra Alvarado

Director:

Mst. Carlos González Proaño

CUENCA - ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todas las personas que estuvieron presentes en todo el proceso de mi formación profesional, no para ser más o mejor que los demás sino para superarme a mí misma.

De manera especial a mi esposo y a mis hijos, quienes aceptaron mi ausencia en momentos importantes de su vida para poder culminar mis estudios.

Tania

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos a:

Ing. Oswaldo Alvarado Ríos, gerente de Mundiplast Cía. Ltda., por el voto de confianza que tuvo hacia mi persona, al abrirme las puertas de la empresa para poder realizar el estudio.

A mi tutor por el apoyo brindado durante todo el desarrollo de la investigación y el soporte necesario para conseguirlo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.GENERALIDADES DE LA EMPRESA MUNDIPLAST CÍA. LTDA	3
1.1 Introducción	3
1.2 Historia de Mundiplast	3
1.3 Filosofía corporativa	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión	5
1.4 Estructura Organizacional	5
1.5Conclusiones	7
CAPÍTULO II.....	8
2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	8
2.1 Introducción	8
2.2. Cultura Organizacional	8
2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional	9
2.2.2 Funciones de la cultura organizacional	9
2.2.3 Tipos de Culturas	10
2.2.4 Cultura organizacional de Mundiplast Cía. Ltda.	16
2.3 Clima Organizacional.....	16
2.3.1 Definición de clima organizacional	17
2.3.2 Dimensiones para evaluar el clima organizacional	19
2.4 Conclusión.....	21

CAPÍTULO III	22
3 HERRAMIENTA DE MEDICION Y RESULTADOS OBTENIDOS	22
3.1 Introducción	22
3.2. Herramienta de diagnóstico de clima laboral de Litwing y Stringer.....	22
3.3 Estudio del clima laboral.....	25
3.3.1 Tipo de investigación	25
3.3.2 Población.....	25
3.3.3 Aplicación	25
3.4 Análisis e interpretación de resultados.....	26
3.5 Conclusiones	46
CAPÍTULO IV	47
4 PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA MUNDIPLAST CÍA LTDA.....	47
4.1 Introducción	47
4.2 Antecedentes	47
4.3 Objetivo general y objetivos específicos.....	48
4.3.1 Objetivo general	48
4.3.2 Objetivos específicos	48
4.4 Plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda.....	48
4.5 SOCIALIZACIÓN	55
4.6 CONCLUSIÓN	55
CONCLUSIONES GENERALES	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	62
Anexo 1: Certificación de realización y socialización del estudio.....	62
Anexo 2: Formato para la identificación de la cultura organizacional	63
Anexo 3. Formato para el estudio de clima organizacional	66
Anexo 4. Registro de asistencia para la aplicación de encuestas	69
Anexo 5. Archivo fotográfico de la aplicación de la herramienta	71
Anexo 6. Archivo fotográfico de la socialización de la herramienta	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Mundiplast Cía. Ltda. 2015	6
Figura 2. Dimensión Estructura	27
Figura 3 Dimensión Responsabilidad	29
Figura 4 Dimensión Recompensa	31
Figura 5 Dimensión Riesgo	33
Figura 6 Dimensión Relación / Calor.....	35
Figura 7 Dimensión Estándares de Desempeño	37
Figura 8 Dimensión Cooperación / Apoyo	39
Figura 9 Dimensión Conflicto.....	41
Figura 10 Dimensión Identidad.....	43
Figura 11 Presentación general de los resultados de las nueve dimensiones del estudio	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas de medición del clima laboral.....	20
Tabla 2 Plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda.	49

RESUMEN

El trabajo de investigación de tipo cuantitativo realizada en Mundiplast Cía. Ltda., parte de la identificación del tipo de cultura que tiene la empresa, para que con el apoyo de la herramienta de medición del clima laboral de los autores Litwing y Stringer se tenga un diagnóstico general de las percepciones de los trabajadores en nueve dimensiones consideradas para el estudio.

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de forma voluntaria a la totalidad de trabajadores, se presenta un análisis de los ítems muy desfavorables para con ellos realizar una propuesta de plan de acción que ayude a mejorar el rendimiento, la satisfacción y el clima laboral de la empresa.

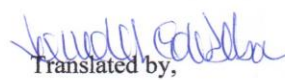
Palabras clave: Trabajadores, Clima Organizacional, Dimensión, Plan de Acción, Satisfacción.

ABSTRACT

This quantitative type research was carried out in *Mundiplast Cia. Ltda.* Company. It began identifying the type of culture the company has to obtain a general diagnosis of the workers' perceptions in nine dimensions considered for the study. This study was performed with the support of Litwing and Stringer organizational climate questionnaire to measure the working environment. The questionnaire was applied on a voluntary basis to the totality of workers. Based on the results obtained, an analysis of the very unfavorable items is presented; consequently, a proposal for an action plan that will help improve the company performance, satisfaction and working environment is presented.

Keywords: Workers, Organizational Climate, Dimension, Action Plan, Satisfaction.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La sociedad en la que nos desenvolvemos en la actualidad, caracterizada por el desarrollo del conocimiento, la tecnología y la ciencia, la innovación se ha convertido en una influencia directa en la economía contemporánea. El entorno dinámico, competitivo y complejo de las organizaciones hacen que el ámbito empresarial y de negocios desarrolle estrategias competitivas enfocadas principalmente en el perfeccionamiento del talento humano.

El cumplimiento de las exigencias legales vigentes de los organismos de control es el punto de partida de toda organización, sin embargo, hoy en día la administración del talento humano, es vista desde una perspectiva integral, con la incorporación de nuevos procesos entre los cuales se destaca el análisis del clima laboral que los directivos consideran vital para mantener un ambiente saludable a beneficio del trabajador.

Gran parte de las investigaciones sobre clima organizacional indican que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. En pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas. Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996 p.333)

Lograr identificar las variables que influyen en el ambiente de trabajo de los colaboradores de una organización, puede llegar a representar el punto clave para mantener la productividad deseada, además permite integrar sistemas de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo pues “su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales” Mujica y Pérez, (2007 p.295).

Mundiplast Cía. Ltda., es una de las empresas que ha incursionado en el enfoque del desarrollo del talento humano de forma integral, desde su formación en

1982, no se ha realizado estudios de esta índole, por ello se realizó una investigación del clima laboral con el afán de conocer cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la empresa, en varias áreas. El documento consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación.

En el Capítulo I se realizará una reseña histórica de la formación de la empresa, año de fundación, sus dueños, así como también sobre su línea de producción. Aspectos como la filosofía corporativa, es decir, la misión, la visión, valores institucionales y estructura organizacional.

El marco teórico en el que se fundamenta la investigación se detalla en el Capítulo II, conceptos básicos de cultura y clima organizacional, así como también, un estudio de cultura organizacional como base fundamental para realizar el análisis del clima de la empresa mencionada anteriormente.

La metodología utilizada se desarrolla en el Capítulo III, se presentará el proceso de aplicación de la herramienta seleccionada para el estudio, resultados obtenidos, análisis de las variables e identificación de amenazas o debilidades que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

En base a los resultados obtenidos, en el Capítulo IV presentaremos una propuesta de plan de mejora, enfocada a reducir los factores que durante el estudio se presentan como negativos o deficientes y que interfieren en la relación empresa - trabajador.

Para finalizar se presentan conclusiones y recomendaciones puntuales que se enfocarán a obtener un ambiente saludable para los grupos de interés de la empresa, para incrementar el rendimiento y la eficiencia tanto de las personas que laboran allí, así como también de sus procesos productivos y de calidad.

.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA MUNDIPLAST CÍA. LTDA

1.1 Introducción

En este capítulo se dará a conocer a la única empresa en Cuenca dedicada a la fabricación de juguetes plásticos, que pese a la gran competencia del mercado y las crisis del país ha logrado mantenerse en el mercado por más de 30 años. Hablaremos de la historia de la empresa, su formación, evolución y desarrollo a nivel local e internacional, hablaremos sobre su filosofía corporativa, temas como misión y visión, aspectos importantes así como también su estructura organizacional.

1.2 Historia de Mundiplast

En el año 1982, el Ing. Rodolfo E. Weisskopf, ciudadano suizo-salvadoreño, llegó a Ecuador y se radicó en Cuenca, el 11 de mayo de ese mismo año fundó la empresa MUNDIPLAST Cía. Ltda., constituida mediante escritura pública, con un capital social de S/. 1.200.000,00, (equivalente a US\$ 40.000,00).

Como casi toda empresa que se inicia su tamaño fue modesto, aunque utilizando equipos y maquinaria de última tecnología para la época, su limitada oferta de productos se fue ampliando de tal manera que para los años 90, ya se habían organizado dos líneas de productos: “Mundi Toys Piñatería” de juguetes pequeños para fiestas infantiles como: pitos, relojes, las vocales, carros, helicópteros, mini botellas, canastillas, etc., y “Dida Toys Didácticos” de juegos dirigidos a ser apoyo a la educación desde la fase parvularia hasta el nivel básico elemental. Se organizó además otra empresa filial dedicada a la producción de adornos navideños,

que con el tiempo y debido a la fuerte competencia de productos chinos, desapareció para dar paso a la expansión de lo que actualmente es Mundiplast Cía. Ltda.

En el año 2002 la empresa contaba con más de 110 referencias en su línea de piñatería representando el 58% de ingresos a la empresa, alrededor de 75 artículos en su línea didácticos correspondiente al 40% y un 2% a una pequeña línea de productos de servicio para la industria y productos para la temporada de Halloween.

En el año 2003 el Ing. Weisskopf cede su paquete accionario a inversionistas venezolanos, quienes actúan además como representantes y principales clientes en Venezuela.

Mundiplast Cía. Ltda., al ser la única empresa cuencana dedicada a la producción de mini- juguetes para fiestas infantiles y material didáctico para enseñanza parvularia, pre primaria y primaria elemental con materia prima de alta calidad no tóxica, mantiene un posicionamiento de liderazgo en la fabricación de mini juguetes en la línea piñatería, sin embargo, la línea didáctica presenta una competencia significativa en producción nacional, y en productos importados de similares características.

Ecuador es la fuente principal de ingresos para la empresa, el mismo que constituye un 70% de las ventas totales, el 30% corresponde a mercados del exterior.

- Venezuela: el más antiguo e importante cliente de exportación.
- Chile: se ha logrado introducir los productos en el mercado con pequeñas ventas puntuales, obteniendo buena acogida y buenos resultados en las negociaciones.
- Panamá: su logro más reciente

Actualmente, Mundiplast está empeñada en una renovación constante de maquinaria de producción, con el objeto de estar al día con la nueva tecnología, ser cada vez más eficiente y mejorar su productividad; en concordancia con lo mencionado anteriormente, en el año 2014 incorpora sistemas de gestión de calidad a sus proceso internos, obteniendo en el 2015 la certificación de la norma de calidad

ISO 9001;2008 de la compañía Bureau Veritas S.A. de, con el aval del Ministerio de Industrias y Producción (MIPRO), indudablemente un logro importante para la empresa, los trabajadores y la industria cuencana en general. Mundiplast, (2013).

1.3 Filosofía corporativa

1.3.1 Misión

La misión de Mundiplast Cía Ltda., es:

“Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización, importación y distribución de mini juguetes para fiestas infantiles y material didáctico, elaborados con material plástico de la más alta calidad no tóxico, que a la vanguardia de la moda y con personal calificado colabora con el desarrollo institucional, económico, social.” Mundiplast (2013)

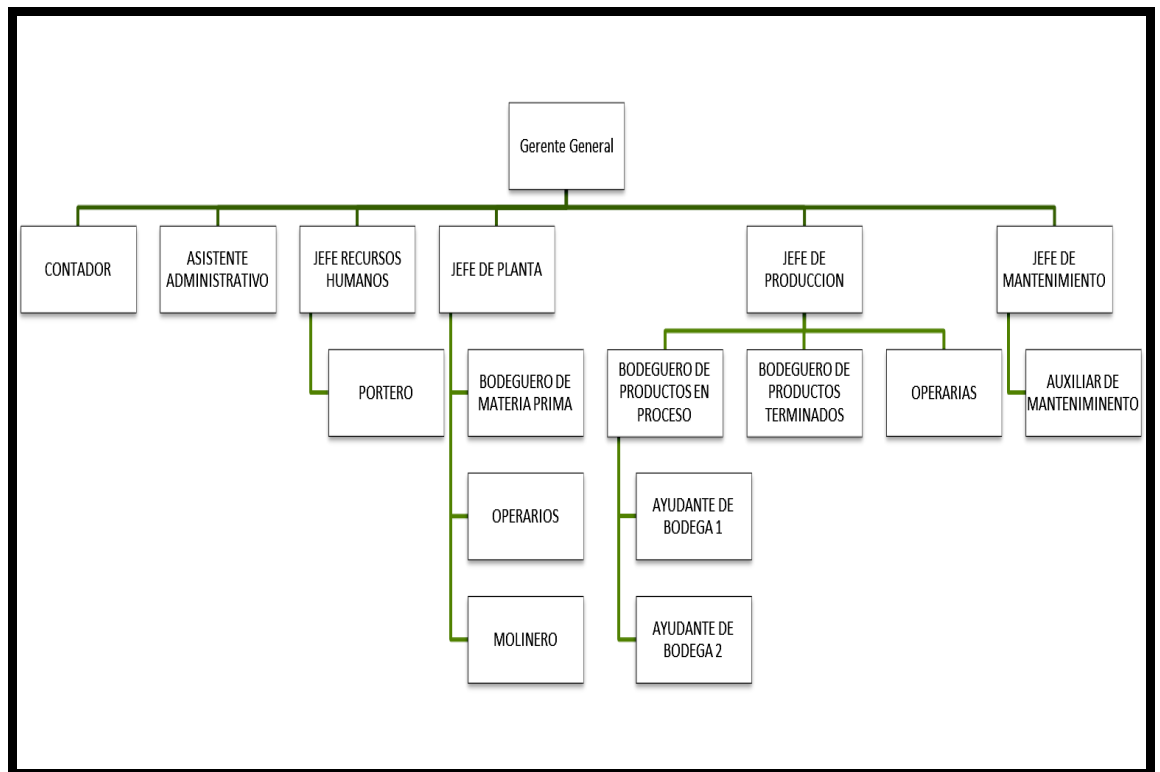
1.3.2 Visión

Mundiplast (2013), ***“Ser líderes en el mercado nacional en la producción de mini juguetes y material didáctico con presencia solvente en el mercado latinoamericano.”***

1.4 Estructura Organizacional

Es la manera como se encuentra organizada la empresa, la misma que se representa gráficamente a través del organigrama. (Ver figura 1)

Figura 1 Organigrama Mundiplast Cía. Ltda. 2015



Fuente: Mundiplast Cía. Ltda., (2013).

La empresa Mundiplast Cía. Ltda., presenta un modelo de estructura simple, generalmente utilizada en pequeñas empresas, en dónde la cadena de mando la encabeza el gerente general, siendo este el representante legal y responsable del proceso de toma de decisiones. Los cargos de confianza como el contador, el asistente administrativo y las jefaturas son considerados mandos medios, los mismos que constituyen el equipo de trabajo encargado del cumplimiento y control de los sistemas de gestión. Por último tenemos a los mandos bajos, en los que se encuentran los bodegueros, ayudantes de bodega, operarios, operarias, el molinero, el auxiliar de mantenimiento y el portero, encargados de la ejecución de los procesos operativos y de apoyo en la consecución de los fines organizacionales.

1.5 Conclusiones

Finalmente, se concluye que Mundiplast Cía. Ltda., es una pequeña empresa que permanece en el mercado durante 34 años y desde su creación se ha dedicado a la fabricación de juguetes de plástico, siendo su mercado básicamente niños en edades tempranas.

Para la empresa el contar con un personal calificado ha permitido conseguir cada uno de los objetivos organizacionales, enfatizando sus políticas en el mejoramiento continuo tanto de sus procesos como de su entorno, para brindar las condiciones adecuadas en beneficio de su entorno.

CAPÍTULO II

2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Introducción

En este capítulo conoceremos bases teóricas de la cultura y el clima organizacional con las cuales se sustenta el objetivo de la investigación.

Se ha considerado diferentes puntos de vista de los autores más relevantes que han realizado aportaciones significativas para el estudio del clima laboral, las dimensiones a evaluar y como estas influyen en la cultura de una empresa.

En primera instancia se hablará acerca de la cultura organizacional, sus características y su influencia en el clima organizacional, de igual manera del origen del término clima organizacional y su evolución a través del tiempo, posteriormente se menciona su conceptualización dentro de la dinámica de desarrollo organizacional, de igual manera, las dimensiones a considerar para un estudio de clima organizacional

2.2. Cultura Organizacional

Cada sociedad o nación tiene factores o aspectos compartidos que influyen y determinan el comportamiento de las personas y las organizaciones, es así, que considerar a las organizaciones como culturas es un fenómeno relativamente nuevo, pues hasta mediados de la década de 1980 a la mayor parte de las organizaciones se las consideraba simplemente como “medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas” (Robbins, 2004, p. 524).

La cultura es la integración social que mantiene unida a la organización, cuando proporciona directrices apropiadas a los trabajadores sobre “lo que se dice” y “lo que se hace”, esta se institucionaliza, es decir, va más allá del propósito inicial de

sus fundadores, de los bienes que produce y de los servicios que ofrece. Es una comprensión común de comportamientos adecuados y fundamentalmente significativos, que son evidentes en cada uno de los miembros de una institución, como si una organización tuviera vida propia.

2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional

El trabajador crea la cultura, vive en ella y actúa con ella por las representaciones y la simbolización. La cultura organizacional no es algo que se pueda palpar, habitualmente refleja la manera como una organización aprende a lidiar con su entorno

La cultura organizacional “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, p. 120).

Para Robbins, (2004, p.525), la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Para Salazar Estrada, (2009, p. 69), “La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras”.

Los conceptos mencionados anteriormente permiten determinar a la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores y comportamientos observables que caracterizan a una organización, son conductas interiorizadas en cada uno de sus miembros y por lo tanto un elemento vital para el desarrollo del personal como de la organización.

2.2.2 Funciones de la cultura organizacional

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. (Robbins, 2004, p. 528) establece 5 funciones básicas de la cultura organizacional.

- 1.- Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- 2.- Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- 3.- Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- 4.- Aumenta la estabilidad del sistema social.
- 5.- Sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

2.2.3 Tipos de Culturas

Las organizaciones están formadas por un sinnúmero de reglas y normas que determinan su funcionamiento interno y externo. Para una mejor comprensión de sus procesos, Likert citado por Chiavenato, (2009) define 4 tipos de perfiles organizacionales que constan de 4 características principales detalladas a continuación.

❖ **Sistema 1. Autoritario coercitivo.-** Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario, que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- a) **Proceso de decisión:** totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.

- b) **Sistema de comunicaciones:** precario y vertical, solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- c) **Relaciones interpersonales:** se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- d) **Sistema de recompensas y sanciones** hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

❖ **Sistema 2. Autoritario benevolente.-** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- a) **Proceso de decisión:** centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- b) **Sistema de comunicaciones:** relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- c) **Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.

d) **Sistema de recompensas y sanciones:** sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

❖ **Sistema 3. Consultivo.-** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

a) **Proceso de decisión:** de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

b) **Sistema de comunicaciones:** tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.

c) **Relaciones interpersonales:** existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.

d) **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventual-mente.

❖ **Sistema 4. Participativo.-** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- a) **Proceso de decisión:** totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- b) **Sistema de comunicaciones:** los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- c) **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- d) **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas

Otro autor, el Grupo Botton Line, (2009) citado por Gavilanes, (2012 p. 46), propone otro enfoque en el que presenta cinco tipos de culturas que puede tener una organización, a continuación se describe cada uno ellos.

1. CULTURA PATERNALISTA.- se caracteriza por:

- Ambiente amigable y familiar.
- Cuida que sus miembros se sientan bien.
- Protección a la gente.
- Lealtad entre la empresa y la gente.
- Receptividad frente a las demandas de los empleados.
- Complacencia hacia la autoridad.
- Seguridad de trabajo alta.
- Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles.

2. CULTURA INTEGRATIVA.- se caracteriza por:

- Gran integración entre la gente/ trabajo en equipo.
- Relacion de confianza y respeto.
- Sinergia.
- Interdependencia / esfuerzo común.
- Innovación/ toma de riesgos y desafíos.
- Alta preocupación por el desempeño individual y grupal.
- Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo.
- Se trata de aprender de los errores.
- Muchas reuniones formales e informales.
- Comunicación de ida y vuelta en multiples direcciones.

3. CULTURA EXIGENTE.- se caracteriza por:

- Énfasis en los resultados.
- Eficiencia.
- Éxitos individuales / competencia interna.
- Insensibilidad por las necesidades del otro.
- Interesa más el sistema técnico que el humano.
- Seguridad laboral vinculada al desempeño.
- Se cree que las recompensas son un buen método para motivar.
- Retribución vinculada a resultados.
- Se castiga a quienes cometen errores.
- El castigo más severo es perder el puesto.

4. CULTURA APÁTICA.- se caracteriza por:

- Se desea mantener las cosas como están.
- Se da importancia a las reglas y procedimientos.
- Prudencia en la administración.
- Interés por corregir desviaciones respecto a las normas.
- Frente a los errores se implementan mayores controles.
- Se evita el conflicto.
- Se subestima la necesidad de innovar.
- Tendencia a escribir más que hablar.
- Poca comunicación. La dirección establece el procedimiento.

5. CULTURA ANÓMICA.- se caracteriza por:

- Incertidumbre y confusión.
- Sensación de estar a la deriva.
- Ausencia de objetivos y normas claras.
- Sólo interesa lo inmediato.
- Indiferencia por el desempeño de la gente.
- Los éxitos no son recompensados.
- Falta de involucramiento.
- Pérdida del entusiasmo / mínimo esfuerzo.
- Poca seguridad laboral.
- La preocupación general de los empleados es evitar el despido.
- Los conflictos de potencian.

Por lo tanto, cada uno de los enfoques presentados anteriormente sirven de referencia al momento de establecer la cultura organizacional de una empresa, puesto que cada tipo de cultura menciona aspectos característicos en los que un estudio se puede basar para definir que tipo de cultura se acerca más a su realidad.

2.2.4 Cultura organizacional de Mundiplast Cía. Ltda.

La empresa Mundiplast Cía Ltda., se relaciona más a un tipo de cultura paternalista, puesto que, de las percepciones de sus colaboradores se menciona que es un buen lugar de trabajo, se preocupan por sus trabajadores y además un gran numero de trabajadores consideraban que es una familia

El tiempo que los trabajadores permanecen en la empresa evidencia una gran aceptación a las políticas usadas en la administración del personal, a lo que corresponde un bajo índice de rotación de personal, con respecto a su seguridad mencionan que cuentan con todas las herramientas para realizar su trabajo y que se preocupan por su seguridad al proporcionarles elementos de protección personal, sin embargo también se evidencia que se debe mejorar en aspectos como comunicación entre compañeros de trabajo y jefes departamentales.

2.3 Clima Organizacional

A manera de antecedente cabe reseñar que el análisis del aspecto de la dinámica empresarial al que se le ha denominado como “clima organizacional”, cobró importancia durante la década de los sesenta.

Fue específicamente con la introducción de este término en el área de la psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año de 1960 , que junto con las categorías “comportamiento organizacional”, “desarrollo organizacional” y la teoría de sistemas para interpretar el estudio de las organizaciones, se empezó a hablar de esta problemática en las instituciones y empresas García, (2009 p.45).

Sin embargo es necesario empezar por especificar de dónde surge el término “clima organizacional”. Para García, (2009 p.45), este término “nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”.

Dentro de este contexto se comprende la pertinencia que ha cobrado el estudio de factores como “la incidencia de la motivación, el liderazgo, niveles de satisfacción en el puesto de trabajo, el clima y la cultura organizacional y su afianzamiento en los empleados, empleadores y organizaciones en general” González y Parra, (2008 p.)

Para Salazar Estrada, (2009, p. 69) “El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.”

2.3.1 Definición de clima organizacional

Desde una perspectiva psicológica, es oportuno citar a Poole, (2006), quien sostiene que el clima laboral ha sido definido como “la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización”.

Otro autor señala al clima organizacional como: “El conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución”. Mujica, M., y Pérez, I. (2007 p. 294).

En la misma línea, Ucros, (2011 p. 92) define al término como “El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en proceso de interacción social”.

Los autores Platan, J y Flores, R.(2013 p. 132) mencionan que el clima organizacional se define como:

El conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones pueden influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.

Según Segredo, (2013 p.389), el clima organizacional es “el ambiente donde se reflejan la facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio”.

Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer, Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert y Gonçalves, han realizado varios estudios del clima organizacional. Cada grupo de estos autores ha desarrollado un enfoque científico propio. Estos enfoques pueden ser divididos en tres grandes corrientes: estructuralista, subjetiva y de síntesis.

En el enfoque estructuralista se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

En el caso del enfoque de síntesis, (...) los representantes son Litwin y Stringer, y para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Segredo, 2013, p.389).

Muestra de ello es que, en la actualidad, este tipo de estudios se llevan a cabo periódicamente en varias entidades. Esto se realiza con la finalidad de describir las características del ambiente laboral y, así, detectar posibles factores que incidan negativamente en el proceso productivo que motiva la actividad de una empresa u organización

2.3.2 Dimensiones para evaluar el clima organizacional

Para analizar el clima laboral de una organización es necesario considerar algunos aspectos relevantes como: el comportamiento de las personas, el tipo de estructura de la organización y como están definidos los procesos internos de la misma.

De acuerdo a García, (2009)

“La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que dependen de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción del clima e incidir en gran medida en el dinamismo porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas”.

Según Brunet (1987), citado por García, (2009) la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Existen varias herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, dentro de las más utilizadas están: Ver tabla 1

Tabla 1 Herramientas de medición del clima organizacional

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
AÑO	NOMBRE	AUTOR	NO. PREGUNTAS	DIMENSIONES
1968	EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	LITWIN Y STRINGER	53	1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2. RESPONSABILIDAD 3. RECOMPENSA 4. RIESGO 5. APOYO 6. CALIDEZ 7. ESTANDARES DE CONFLICTO 8. IDENTIDAD 9. LEALTAD
1977	TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TECLA)	JOHN SUDARSKY	90	1. CONFORMIDAD 2. RESPONSABILIDAD 3. NORMAS DE EXCELENCIA 4. RECOMPENSA 5. CLARIDAD ORGANIZACIONAL 6. CALOR Y APOYO 7. SEGURIDAD 8. SALARIO
1987	MODELO PARA EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	OCTAVIO GARCIA	17	1. RECONOCIMIENTO 2. ORGANIZACIÓN 3. OBJETIVOS 4. PERCEPCION DE SU TRABAJO 5. DESARROLLO DEL PERSONAL
1992	ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)	FERNANDO TORO	49	1. RELACIONES INTERPERSONALES 2. ESTILO DE DIRECCION 3. SENTIDO DE PERTENENCIA 4. RETRIBUCION 5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS 6. ESTABILIDAD 7. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION 8. VALORES COLECTIVOS (COOPERACION, RESPONSABILIDAD, RESPETO)
1995	HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE	PROFESOR HERNAN ALVAREZ LONDOÑO	72	1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 3. PARTICIPACION 4. INSTALACIONES 5. COMPORTAMIENTO SISTEMATICO 6. RELACION SIMBIOTICA 7. LIDERAZGO 8. CONSENSO 9. TRABAJO GRATIFICANTE 10. DESARROLLO PERSONAL 11. ELEMENTOS DE TRABAJO 12. RELACIONES INTERPERSONALES 13. BUEN SERVICIO 14. SOLUCION DE CONFLICTOS 15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA 16. ESTABILIDAD LABORAL 17. VALORACION 18. SALARIOS 19. AGILIDAD 20. EVALUACION DEL

	DESEMPEÑO
21.	RETROALIMENTACION O FEEDBACK
22.	SELECCION DEL PERSONAL
23.	INDUCCION
24.	IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Elaborado por: Tania Piedra

Como podemos apreciar cada herramienta detallada anteriormente contiene una cantidad heterogénea de variables de estudio, de igual manera se evidencia que varían además en la cantidad de aseveraciones dentro del cuestionario.

En este sentido, se podría decir que la calidad de un cuestionario debe medirse a través de su efectividad en el logro de la misión de la empresa, considerando los factores determinantes, que influyen en el bienestar de los miembros de la organización.

Es así que, el evaluador al seleccionar una herramienta de evaluación del clima organizacional, deberá considerar algunas variables adicionales como: características propias de las personas y de la empresa, su nivel de escolaridad, y conocimiento del cuestionario a utilizar, puesto que una comprensión adecuada de la batería, permitirá obtener datos exactos y confiables.

2.4 Conclusión

Como conclusión podemos decir que para poder estudiar el clima organizacional de la empresa iniciamos por establecer el tipo de cultura que tiene, pues en base a esta información encontraremos o realizaremos la herramienta adecuada que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Además se determinó el tipo y la cantidad de variables que vamos a analizar o medir, esto es de vital importancia puesto que cada variable representa una necesidad no cubierta, por lo tanto, influye indirecta o directamente tanto en el rendimiento como en el desarrollo del personal y por ende de la empresa.

CAPÍTULO III

3 HERRAMIENTA DE MEDICION Y RESULTADOS OBTENIDOS

3.1 Introducción

En el presente capítulo se hablará de la herramienta de medición utilizada para el estudio de clima organizacional aplicado en Mundiplast Cía. Ltda., detalla el tipo de estudio a realizar, la población, el proceso de aplicación, así como también el detalle de la información obtenida en las nueve áreas que conforman la herramienta, para posteriormente hacer una presentación general de los resultados que nos permita un análisis global de la situación real del clima laboral en la empresa.

3.2. Herramienta de diagnóstico de clima laboral de Litwing y Stringer

Litwing y Stringer fueron unos de los pioneros en realizar estudios de clima laboral, sus investigaciones motivaron a otros autores a desarrollar más herramientas de medición basándose en las variables propuestas en sus inicios. Para Echezuria y Rivas (2001 p. 27) su teoría “facilita la medición de los factores ambientales que influyen en la motivación, de la misma manera utiliza un nivel de análisis que se adapta a la población de estudio...[...], y las variables ...[...] relacionadas con las motivaciones y conductas resultantes”. De manera que estos autores en su modelo establecen a las percepciones del ambiente de los colaboradores como fuente principal de motivación y conducta, por lo tanto, para facilitar la medición constituyen dimensiones cuantificables que a su criterio conforman la totalidad del clima laboral.

El instrumento en su formato original fue elaborado y validado por Litwin y Stringer (1968), está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. Se consideró este modelo por su alto grado de confiabilidad (0.87) Echezuria y Rivas (2001 p. 47) realizaron una adaptación para empresas privadas en el año 2001.

Las escalas establecidas por sus autores son:

- Estructura.- Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
- Responsabilidad.- Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.
- Recompensa.- Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.
- Riesgo.- Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.
- Calor- relaciones.- Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales,

refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización

- Apoyo.- Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.
- Estándares de desempeño.- Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.
- Conflicto.- Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.
- Identidad.- Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.3 Estudio del clima laboral

3.3.1 Tipo de investigación

Se realizará una investigación cuantitativa de carácter descriptivo por medio de la aplicación de una encuesta estructurada.

3.3.2 Población

La investigación se realizará con la totalidad de la población, conformada por 40 colaboradores; la población estaba integrada por 23 mujeres y 17 varones, en edades comprendidas entre 18 y 63 años de edad, de estrato económico medio-bajo, la mayoría casados con cargas familiares y un nivel de instrucción representativa de bachillerato concluido.

3.3.3 Aplicación

La aplicación se realizó de manera individual en las instalaciones de la empresa, en un tiempo promedio de 45 minutos por persona, su participación fue voluntaria

Para el sistema de calificación se ha utilizado el programa estadístico informático SPSS, introduciendo las respuestas proporcionadas por los trabajadores, se procedió a tabular, promediar y establecer los siguientes rangos:

-  El rango de 0 a 2,5 corresponde a Muy Desfavorable, representado gráficamente en color rojo.
-  El rango de 2,5 a 2,9 corresponde a Desfavorable, representado de color amarillo.
-  El rango de 3,00 a 3,5 corresponde a Favorable, representado de color azul.
-  El rango de 3,5 a 4 corresponde a Muy Favorable, que se representa de color verde.

3.4 Análisis e interpretación de resultados

De los resultados obtenidos se presenta un análisis detallado de cada una de las áreas que conforman la herramienta con sus respectivos ítems de estudio.

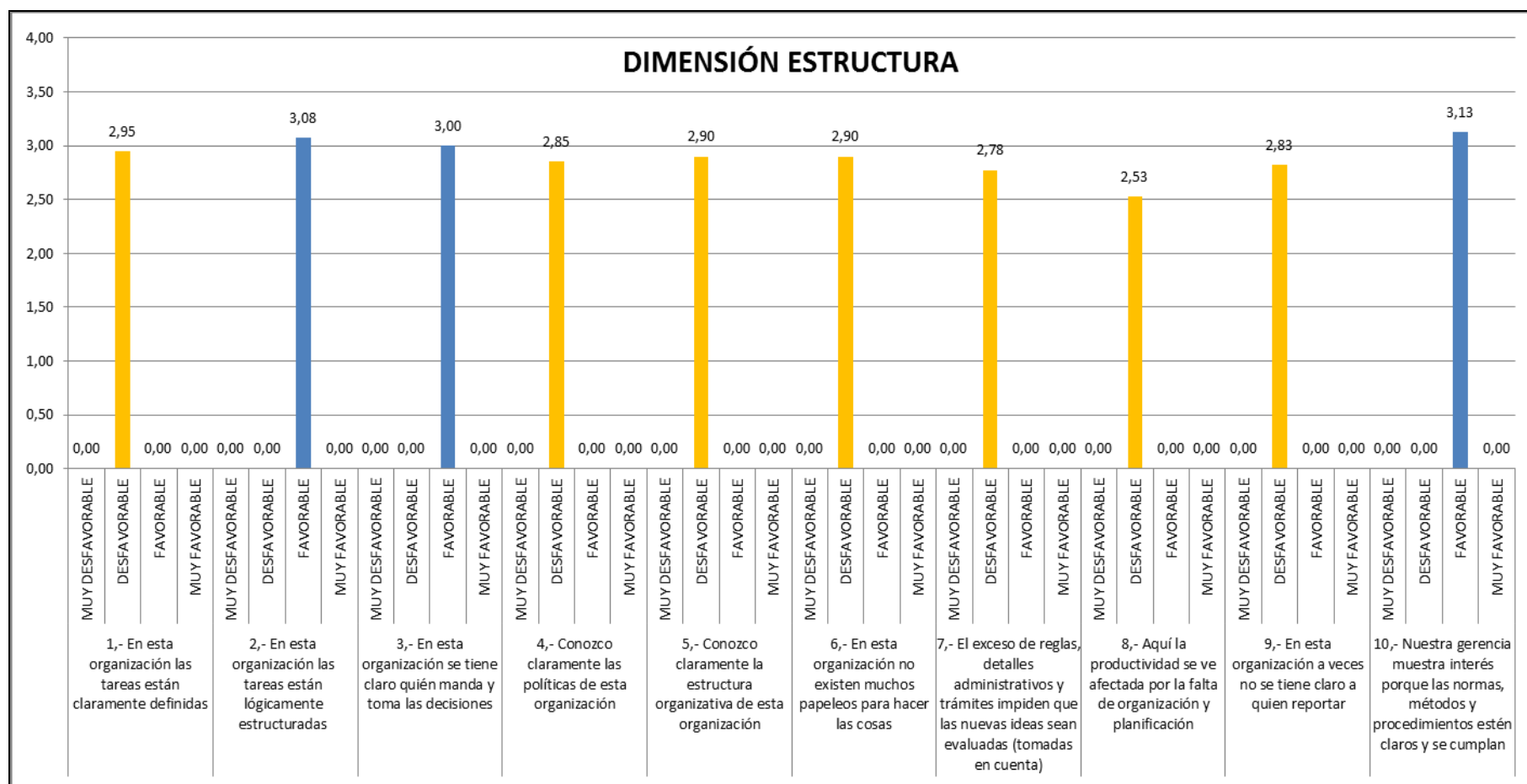
➤ **Dimensión Estructura:**

Compuesta por los ítems:

- 1.- Definición de tareas.
- 2.-Estructura lógica de las tareas.
- 3.-Mando y toma de decisiones.
- 4.-Conocimiento de políticas.
- 5.-Conocimiento de estructura organizativa.
- 6.-Papeleo para hacer las cosas.
- 7.-Evaluación de nuevas tareas.
- 8.-Influencia de la organización y planificación en la productividad.
- 9.-Claridad en los reportes.
- 10.-Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos

En la figura 2 de la dimensión estructura, se identifica la percepción de los trabajadores de la distribución organizativa de la empresa, así como sus políticas en donde se establecen responsables de área.

Figura 2. Dimensión Estructura



Elaborado por: Tania Piedra

Como se puede observar en la figura 2 el puntaje máximo a alcanzar es 4.00 presentando los mejores resultados los ítems 2, 3 y 10 con puntuaciones de 3.00, 3.08 y 3.13 lo que demuestra que los trabajadores conocen del compromiso que demuestra la gerencia en el cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos, de igual manera se evidencia que son conscientes de las tareas que deben realizar, así como también, de las personas responsables de la toma de decisiones, no obstante, los ítems restantes puntúan como desfavorables con promedios de 2.95 a 2.53 lo que indica que las personas desconocen en cierto grado las políticas de la empresa, la claridad de los reportes provocando que no se tomen en cuenta nuevas ideas afectando a la productividad por la falta de organización y planificación.

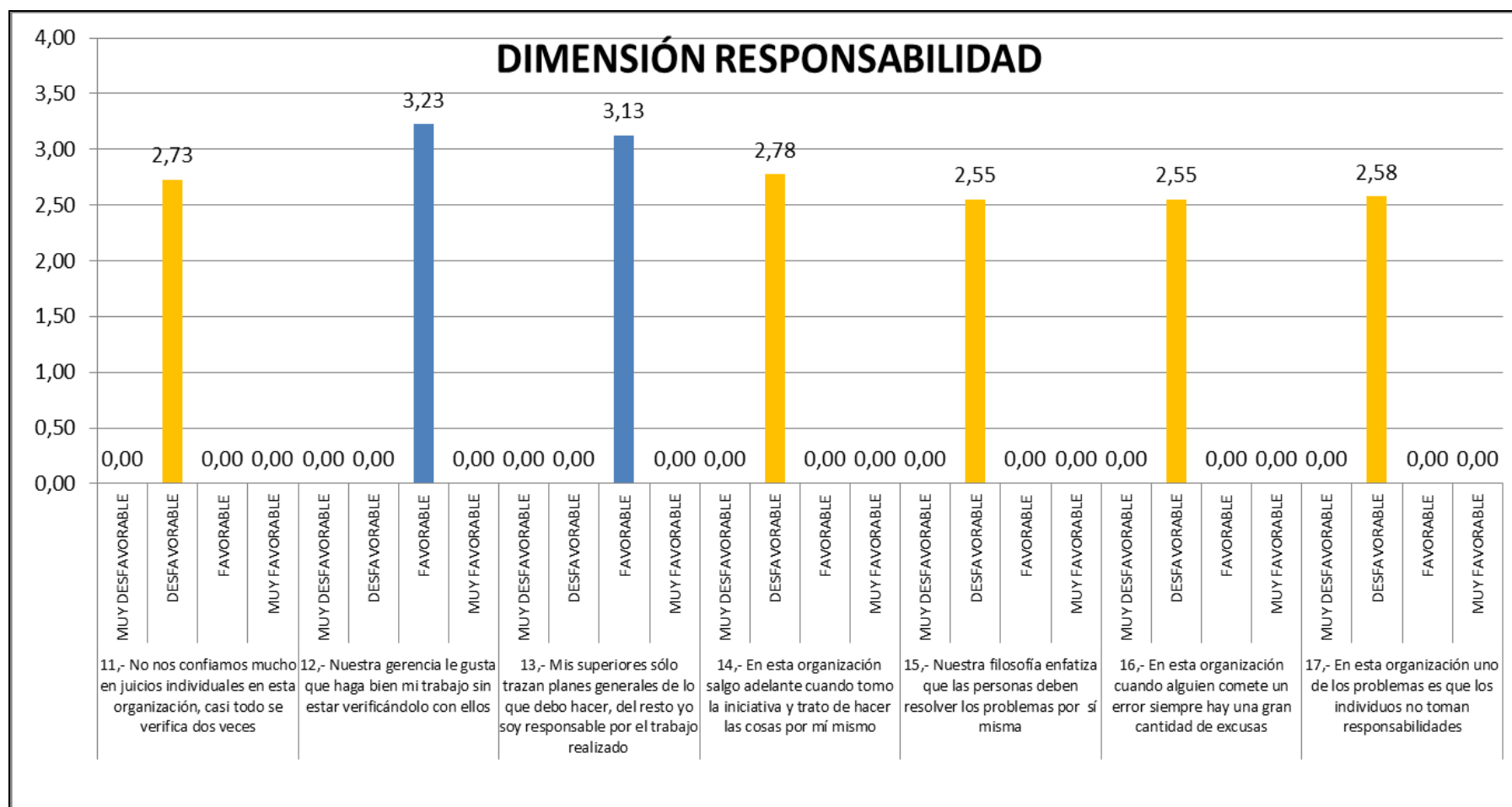
➤ **Dimensión Responsabilidad:**

Compuesta por los ítems:

- 11.-Confianza en los juicios individuales.
- 12.-Trabajar sin verificación del jefe.
- 13.-Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo.
- 14.-Relación entre superación e iniciativa.
- 15.-Independencia en la resolución de problemas.
- 16.-Excusas al cometer errores.
- 17.-Falta de responsabilidad.

En la figura 3 de responsabilidad se representan los resultados de la Dimensión Responsabilidad la cual mide la capacidad, iniciativa y autonomía de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, en los que se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 3 Dimensión Responsabilidad



Elaborado por: Tania Piedra.

Como se puede observar en la Dimensión Responsabilidad las puntuaciones más altas corresponden a las preguntas 12 y 13 con puntuaciones de 3.23 y 3.13 es decir que los responsables se encargan de dar las directrices y lineamientos generales puesto que confían en el cumplimiento de las obligaciones asignadas hasta el punto de no tener necesidad de verificarlo, norma que es apoyada por la gerencia general.

Se evidencia también que consideran como desfavorable la actitud de las personas frente a asumir responsabilidades y errores cometidos, pues generalmente argumentan excusas para resolver problemas, siendo la falta de verificación un factor contradictorio a la confianza y a la iniciativa esperada por ellos.

➤ **Dimensión Recompensa:**

Compuesta por los ítems.

18.-Sistema de promoción y ascenso.

19.-Recompensas e incentivos - amenazas y críticas.

20.-Desempeño y recompensa.

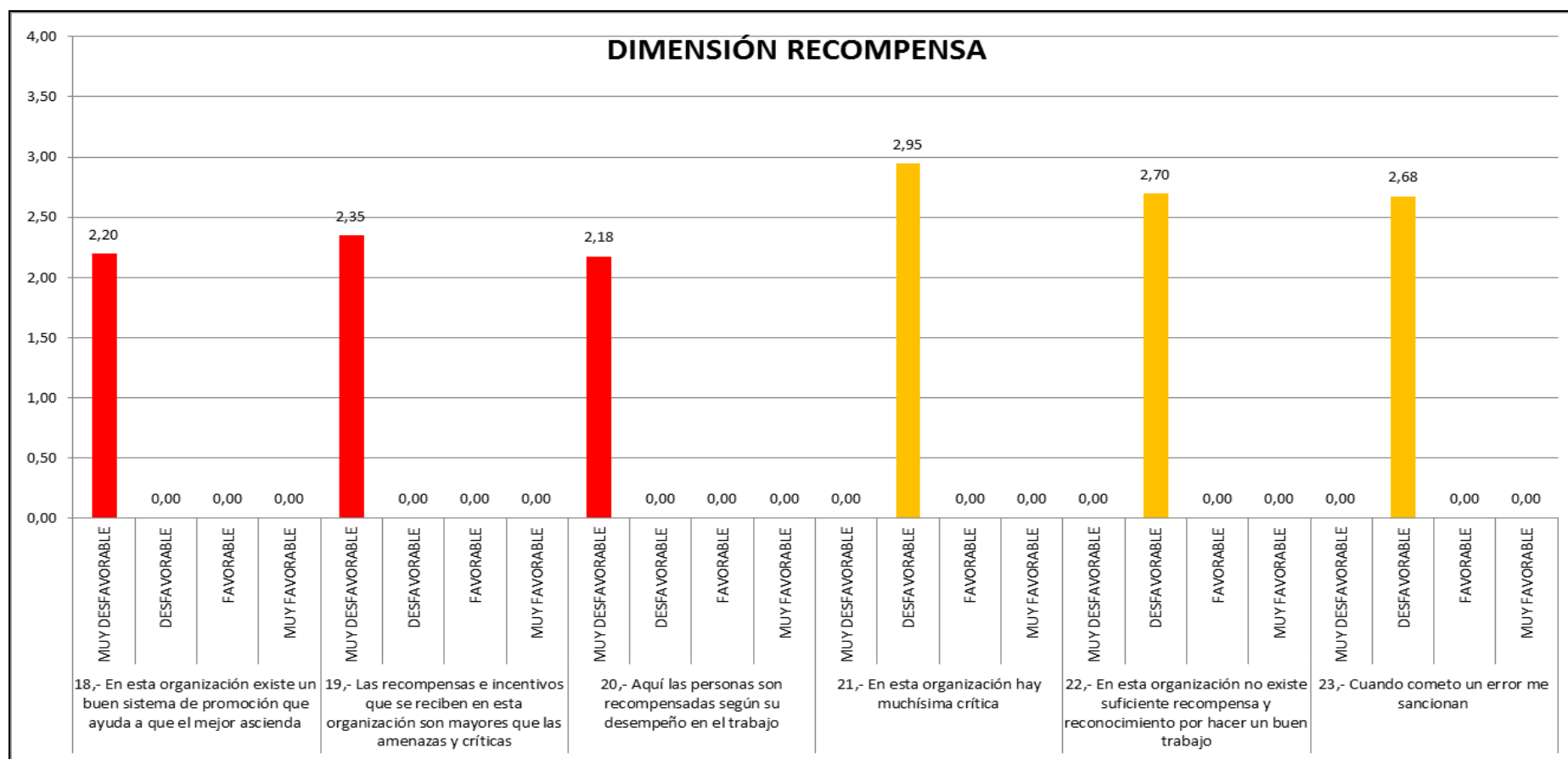
21.-Crítica.

22.-Ausencia de recompensa y reconocimiento.

23.-Sanciones.

En la figura 4 se presentan los resultados de la Dimensión Recompensa, la cual se define como la percepción de los trabajadores de las recompensas recibidas de parte de la empresa por realizar su trabajo.

Figura 4 Dimensión Recompensa



Elaborado por: Tania Pie

En la Dimensión Recompensa, de acuerdo a los ítems planteados para su análisis encontramos que las puntuaciones más altas son desfavorables en un rango de 2.68 a 2.95 referente a la existencia de demasiada crítica, no existe suficiente reconocimiento y recompensa por su trabajo y no se aplica las medidas de sanción como consecuencia de errores cometidos.

En concordancia con lo mencionado como desfavorable vemos como muy desfavorables en un rango de 2.18 a 2.35 los sistemas de incentivo, promoción y recompensa al desempeño por el trabajo realizado; siendo esta dimensión el área con promedio más bajo de la investigación.

➤ **Dimensión Riesgo:**

Compuesta por los ítems:

24.-Trabajo lento pero certero.

25.-Riesgo en momentos oportunos.

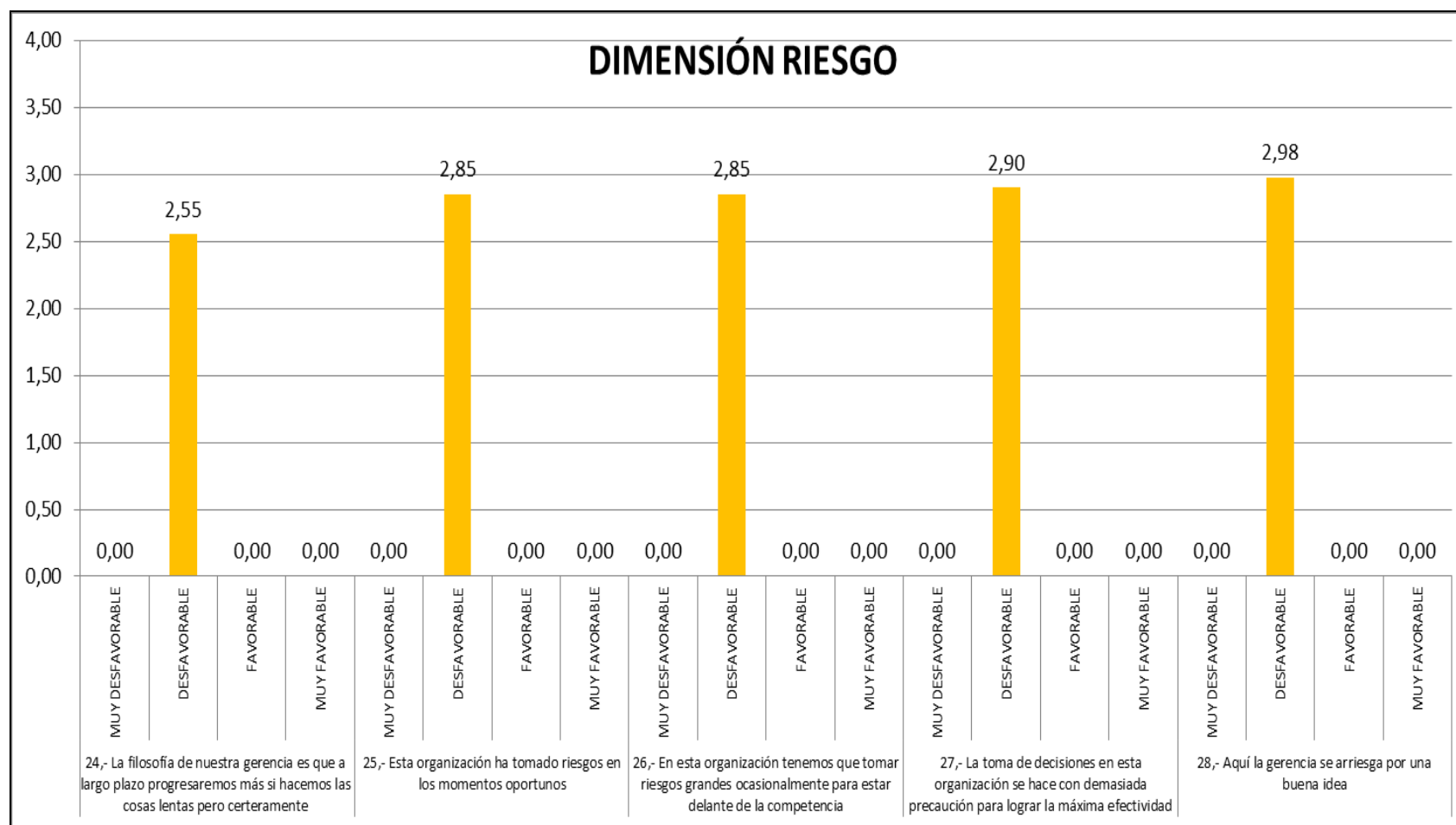
26.-Riesgos grandes ocasionalmente.

27.-Exceso de precaución.

28.-Riesgos por nuevas ideas

Esta dimensión mide el sentimiento que poseen los trabajadores frente a los desafíos que les imponen, es decir, cada tarea o situación que se asigne se tiene que realizar en tiempo y forma correspondiente.

Figura 5 Dimensión Riesgo



Elaborado por: Tania Piedra

La Dimensión Riesgo se presenta en sus cinco ítems como desfavorable en una puntuación de 2.55 a 2.98 en lo que se refiere a la percepción de los trabajadores acerca de los riesgos que ha tomado o que debe tomar la empresa, pues consideran que no han sido oportunos para estar delante de la competencia, en la toma de decisiones se toman demasiadas precauciones o se realizan de manera lenta y por lo tanto hace falta arriesgarse más para lograr la máxima efectividad.

➤ **Dimensión Relación/Calor:**

Compuesta por los ítems:

29.-Atmósfera amistosa.

30.-Clima de trabajo agradable y sin tensiones.

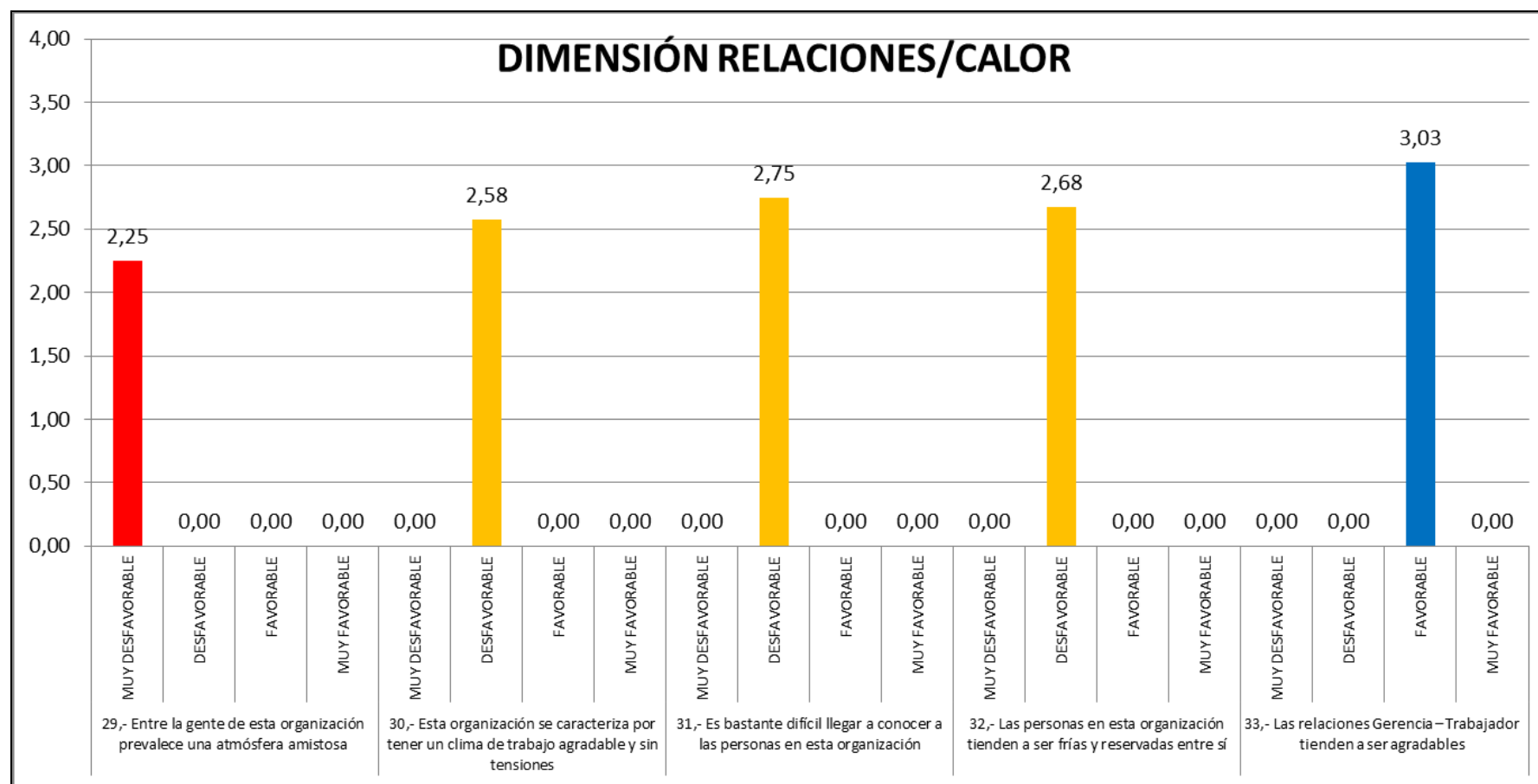
31.-Dificultad para conocerse.

32.-Personal frío y reservado entre sí.

33.-Las relaciones jefe-trabajador.

Esta dimensión es la encargada de medir la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.

Figura 6 Dimensión Relación / Calor



Elaborado por: Tania Piedra

En la Dimensión Recompensa se observa que es favorable la relación que existe entre la gerencia y los trabajadores presentándose en un puntuación de 3.03, En lo referente a clima laboral, relaciones interpersonales y afinidad las puntuaciones varían en un rango de 2.58 a 2.75 considerando a estas variables como desfavorables dentro de la organización. Por último y de puntuación de 2.25 identificada como muy desfavorable para los trabajadores, vemos que el ambiente social a la que están expuestos no es el más adecuado, puesto que se consideran compañeros de trabajo, más no amigos.

➤ **Dimensión Estándares de Desempeño:**

34. -Alto rendimiento.

35.-Mejoramiento del trabajo.

36.-Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal.

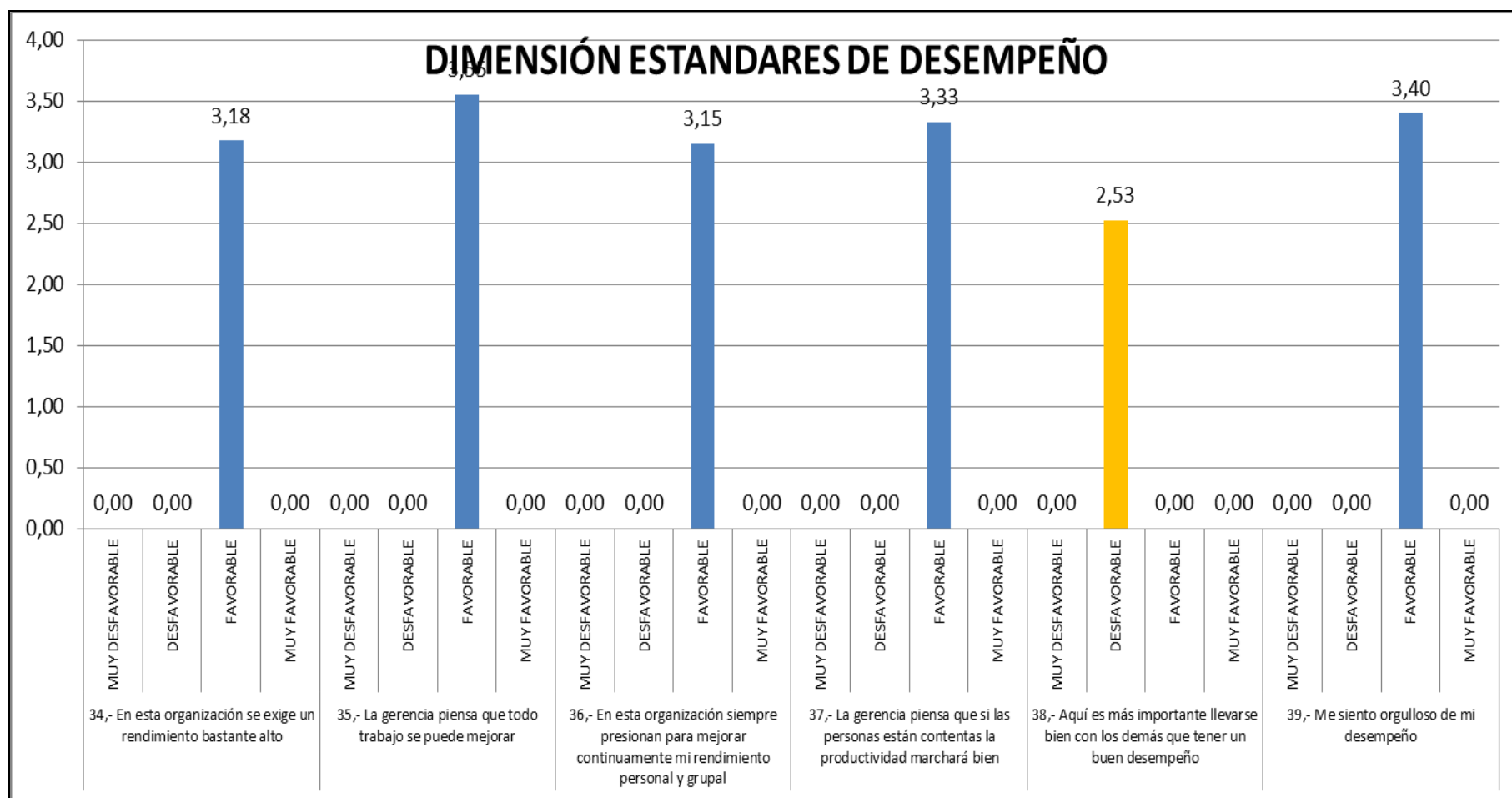
37.-Relaciones entre armonía y productividad.

38.-Buenas relaciones con los demás.

39.-Orgullo del desempeño

Esta dimensión es la encargada de medir la percepción de los empleados sobre las normas de rendimiento de la empresa.

Figura 7 Dimensión Estándares de Desempeño



Elaborado por: Tania Piedra

En la Dimensión Estándares de Desempeño se presentan una puntuación que van de 3.15 a 3.86 evaluadas como aceptable para los trabajadores de la empresa, debido a que consideran que su rendimiento es alto y exigido, pero que sin embargo, tanto a nivel personal y grupal la productividad puede mejorar con el apoyo de la gerencia y sus jefes inmediatos, además consideran que sería desfavorable para ellos dar prioridad a la relación de compañeros de trabajo que tener un buen desempeño en sus funciones asignadas.

➤ **Dimensión de Cooperación/Apoyo.**

Compuesta por los ítems:

40.-Equivocaciones.

41.-Interés por las aspiraciones del empleado.

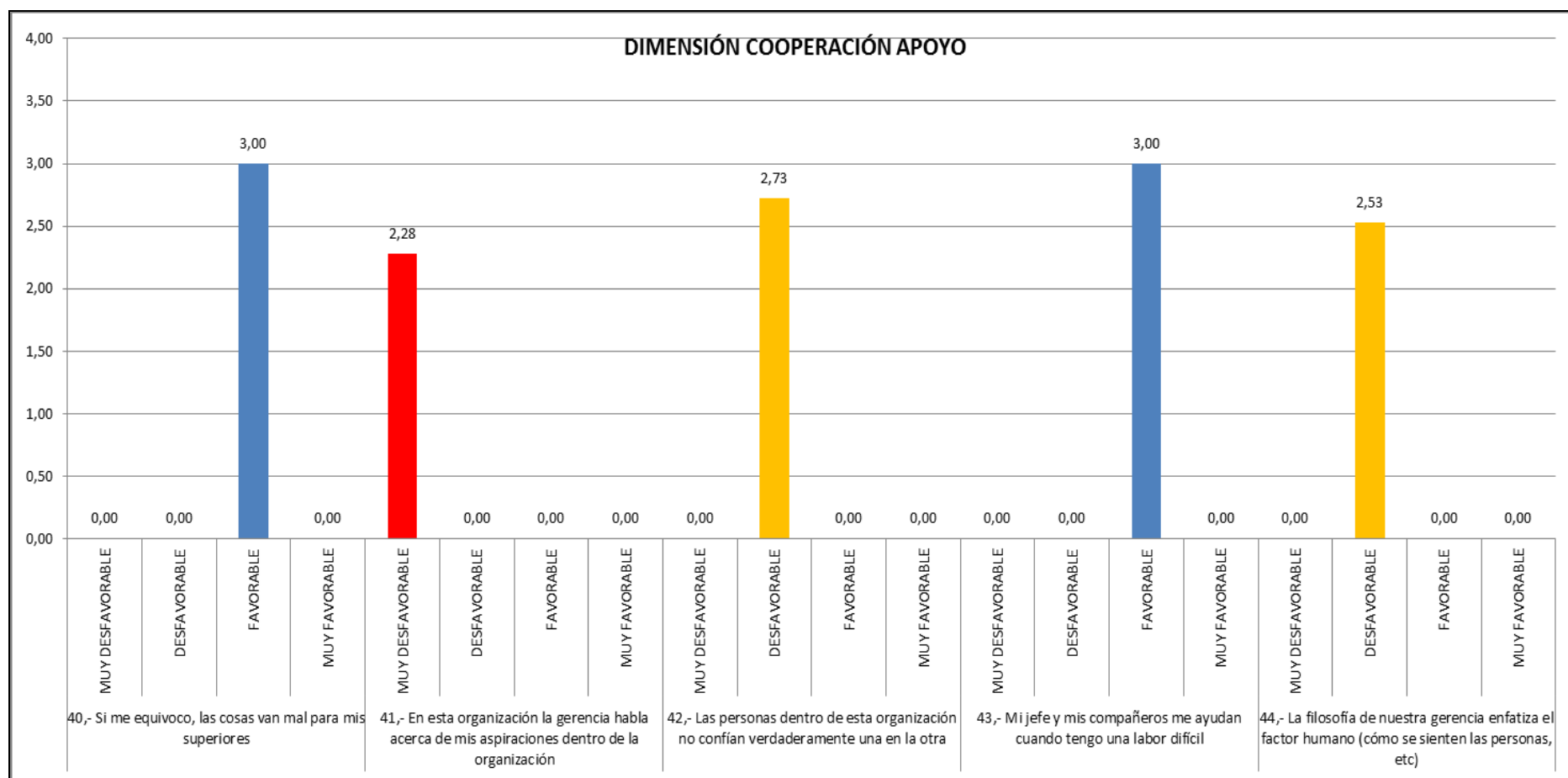
42.-Confianza entre las personas.

43.-Ayuda en las labores difíciles.

44.-Interés por el factor humano.

Esta dimensión es la encargada de mostrar la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.

Figura 8 Dimensión Cooperación / Apoyo



Elaborado por Tania Piedra

Como se puede observar en la Dimensión Cooperación / Apoyo, los trabajadores están conscientes que los jefes consideran aceptables ciertas equivocaciones en las áreas de trabajo y si es necesaria la colaboración de otras personas para el cumplimiento de tareas las jefaturas y compañeros están siempre dispuestos.

No obstante, muestran cierta inconformidad con el valor que la gerencia da al factor humano puntuándose como desfavorable en un rango de 2.53, además alegan que existe falta de confianza entre sus compañeros de trabajo.

De igual manera, presentan un índice muy desfavorable con 2.28 en lo referente a las aspiraciones que la empresa les otorga como miembros de la misma.

➤ **Dimensión Conflicto:**

Conformada por los ítems:

45.- Buena impresión.

46.-Conflicto saludable.

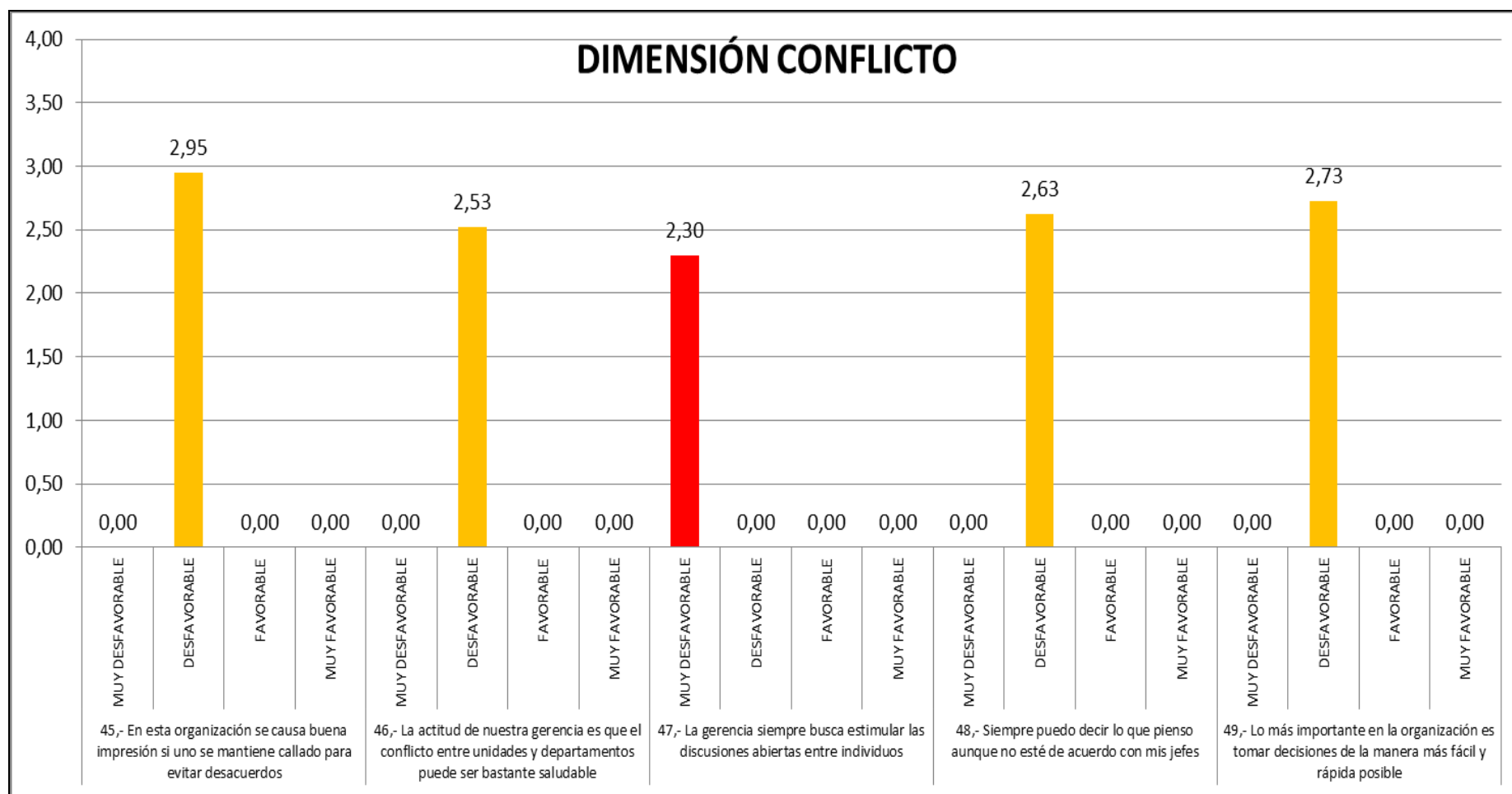
47.-Estímulo de discusiones abiertas.

48.-Libertad de opinión.

49.-Importancia de decisiones fáciles y rápidas

Esta dimensión es la encargada de medir la capacidad de la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.

Figura 9 Dimensión Conflicto



Elaborado por: Tania Piedra

En la Dimensión Conflicto encontramos puntuaciones de 2.53 a 2.95 presentada gráficamente como desfavorable, sin embargo, estos resultados son compatibles con los ítems considerados en la dimensión de estándares de desempeño, debido a que los trabajadores perciben que el compromiso de la gerencia es importante hasta el punto de que la toma de decisiones es analizada e incluye las opiniones de las partes involucradas para que el impacto de las resoluciones solucione las necesidades tanto a nivel individual como grupal, siendo esto la base fundamental para evitar desacuerdos entre las partes interesadas de la organización. Uno de los ítems de estudio se observa como muy desfavorable con un resultado de 2.3 dado que consideran que las discusiones abiertas no se permiten o aún no se han estimulado.

➤ **Dimensión Identidad:**

Compuesta por los ítems:

50.-Orgullo por la organización.

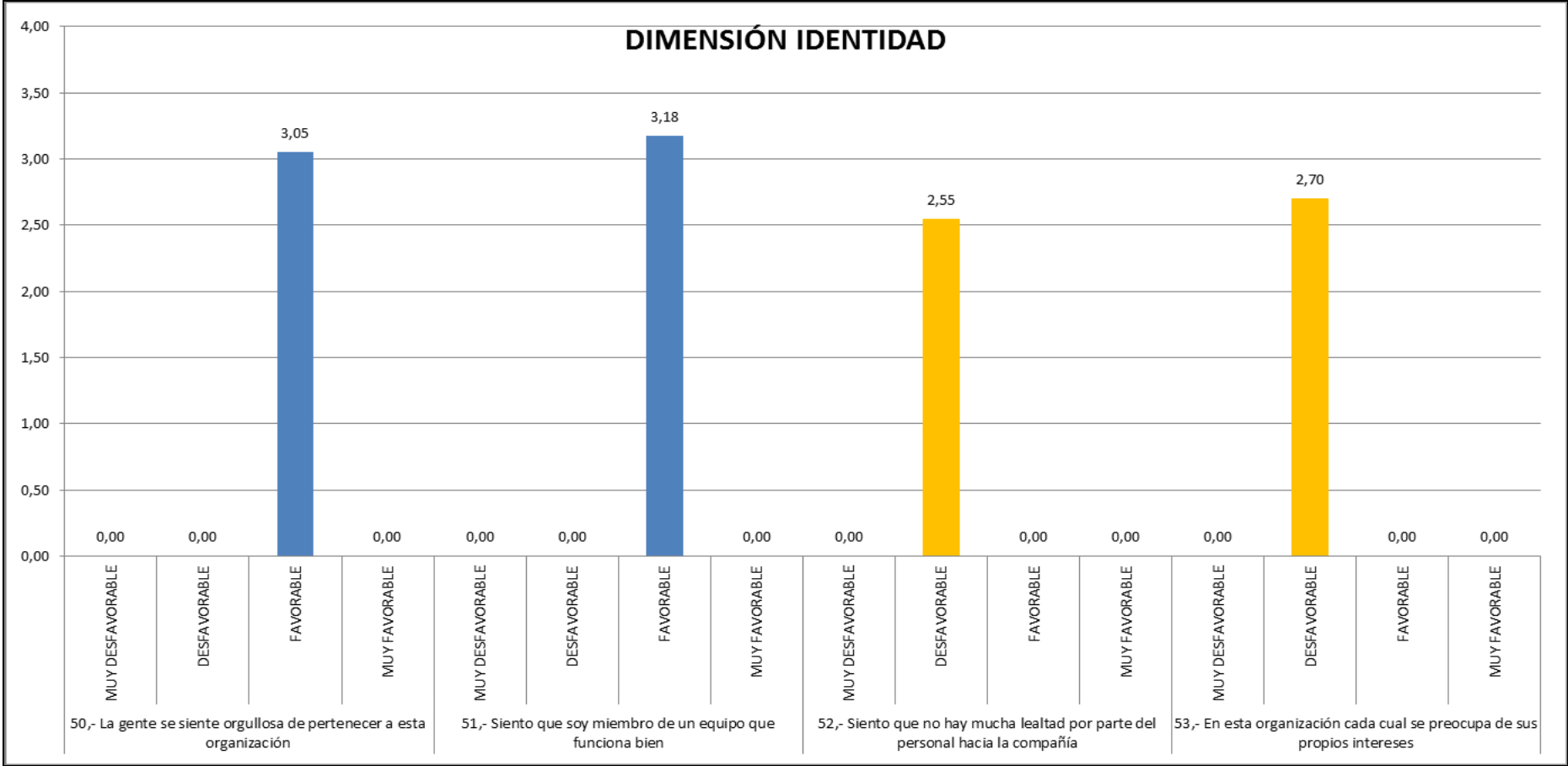
51.-Funcionamiento del equipo de trabajo.

52.-Lealtad del personal.

53.-Preocupación por intereses personales.

Esta dimensión es la encargada de medir el sentido de pertenencia de los trabajadores en la organización.

Figura 10 Dimensión Identidad

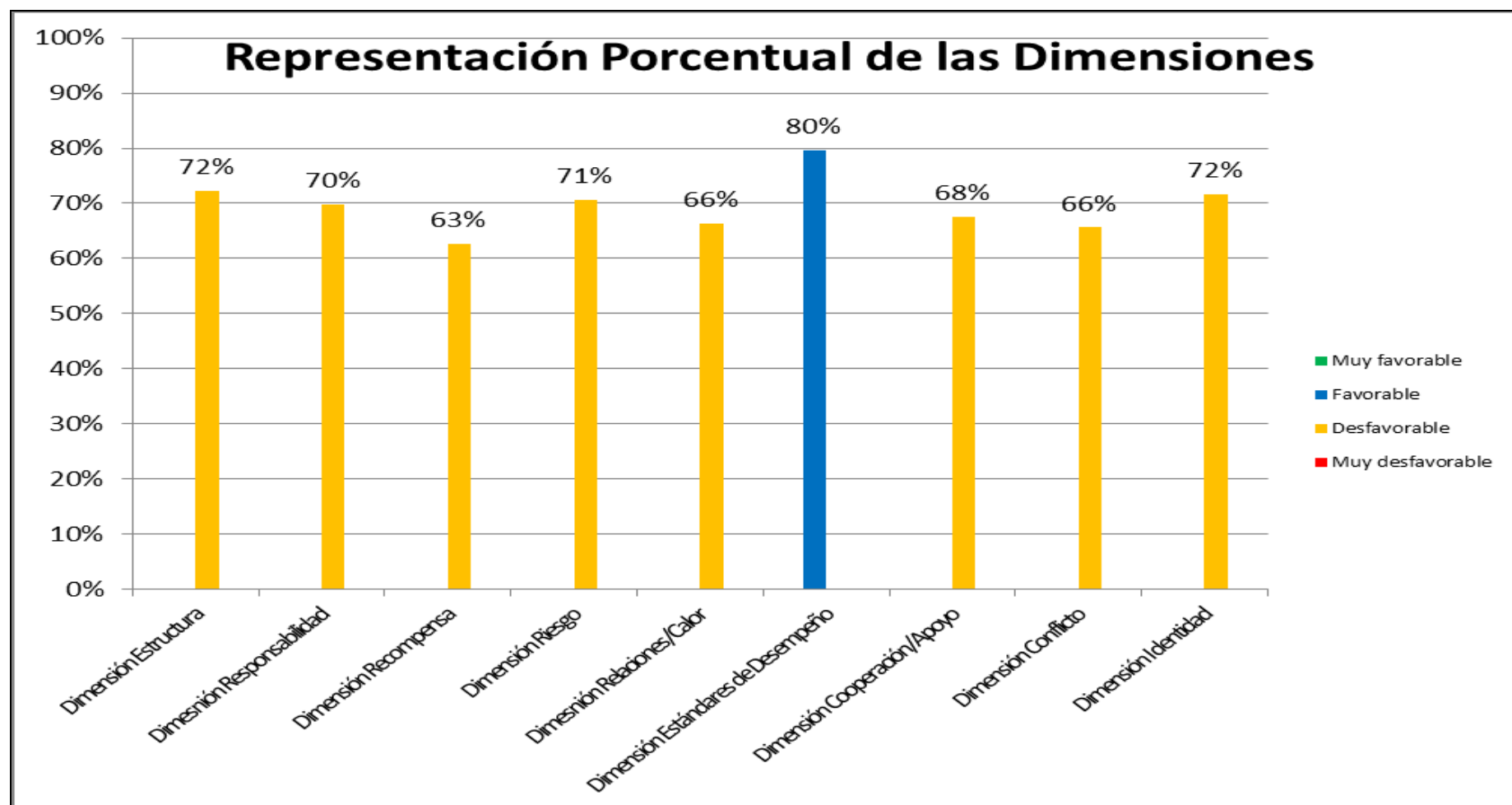


Elaborado por: Tania Piedra

En la Dimensión Identidad se observa claramente que los trabajadores de la empresa están orgullosos de pertenecer a la misma como miembros de un equipo de trabajo, sin embargo, esto se ve afectado debido a que sienten que la organización no cumple con sus intereses personales, lo que conlleva a que ellos mismos no se sientan leales con la organización y busquen mejores oportunidades de trabajo.

A continuación se presenta un análisis porcentual en donde, se distinguen los resultados de todas las dimensiones anteriormente analizadas de forma individual, obteniendo un panorama general del clima organizacional de la empresa Mundiplast Cía. Ltda.

Figura 11 Presentación general de los resultados de las nueve dimensiones del estudio



Elaborado por: Tania Piedra

Como se puede observar el 80% de los trabajadores se encuentran conformes con su desempeño dentro de la organización y los estándares que exige esta para realizar las tareas en las áreas de trabajo; por otro lado, el 72% tanto en la Dimensión Estructura y Dimensión Identidad sienten que la estructura administrativa de la organización puede mejorar dando a conocer políticas de trabajo, reglamentos internos y satisfacer las necesidades personales de los trabajadores que permitan mejorar su lealtad hacia la empresa.

Por último en la Dimensión de Recompensa que es la que tiene puntuación más baja con el 63% la empresa debe poner mayor énfasis en lo relacionado con promociones y ascensos internos dentro de la empresa

3.5 Conclusiones

A través de la aplicación de la herramienta de medición del clima laboral se logró evidenciar detalladamente los aspectos o factores que los trabajadores perciben como desfavorables y muy desfavorables en cada dimensión y que desde su punto de vista son factores que influyen negativamente en el ambiente en el que se desenvuelven a diario.

Con los resultados obtenidos podemos identificar que la Dimensión de Estándares de Desempeño es la única que se presenta como favorable en relación a las ocho dimensiones restantes de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Cooperación/Apoyo, Conflicto e Identidad, lo que evidencia que están conformes con su desempeño pero que sin embargo necesitan reforzar ciertas actividades e implementar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento, afianzar su compromiso hacia la empresa y mejorar la relación entre compañeros de trabajo.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA MUNDIPLAST CÍA LTDA.

4.1 Introducción

El contenido de este capítulo está basado en la elaboración de un plan de acción para tratar de corregir los factores que fueron calificados de manera desfavorable en el estudio de clima laboral de Mundiplast Cía. Ltda.

A raíz de estos aspectos se considera necesaria la implementación de una estrategia factible tanto para los trabajadores de empresa como para los directivos que permita el flujo adecuado de las relaciones de trabajo como de los procesos que intervienen en su ejecución.

4.2 Antecedentes

Un plan de acción representa una guía práctica que contribuye a una empresa en la implementación estratégica de acciones que dinamicen los procesos productivos y de cambio con el aporte de las percepciones de sus trabajadores. Esta herramienta muy utilizada hoy en día, contribuye a la consolidación del compromiso de sus trabajadores reflejándose en su eficiencia, eficacia y ambiente de trabajo, siendo esto básico un paso básico dentro de un proceso de mejora continua a nivel organizacional.

A continuación se detalla un plan de acción para la empresa Mundiplast Cía. Ltda., apoyado en la investigación de clima organizacional, orientado a satisfacer los aspectos menos favorables que se considera influyen en el clima de la empresa.

4.3 Objetivo general y objetivos específicos

4.3.1 Objetivo general

Establecer un plan de acción para la empresa Mundiplast Cía. Ltda.

4.3.2 Objetivos específicos

- Establecer un objetivo para cada dimensión del estudio realizado.
- Determinar las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los trabajadores.
- Fijar al/los responsables para el cumplimiento del plan.
- Establecer el plazo para la ejecución de cada actividad.
- Fijar un medio de verificación para el cumplimiento del plan.

4.4 Plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda.

Como propuesta para el mejoramiento del ambiente de trabajo en la empresa se han considerado varias alternativas prácticas de implementación que se espera que contribuyan a un aumento del rendimiento, eficiencia y efectividad de la empresa y de igual manera reduzcan el grado de insatisfacción de los trabajadores al ser parte activa en procesos de cambio y desarrollo empresarial.

Tabla 2 Plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda.

DIMENSION	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
ESTRUCTURA	Fomentar el compromiso organizacional.	Redifusión del manual de funciones y entrega de reglamento interno y de seguridad y salud ocupacional.	Del 01 al 31 de agosto del 2016	Gerencia General Jefes departamentales Recursos Humanos	Cronograma de planificación para la difusión por áreas. Fotografías. Hoja de asistencia.
		Colocar el organigrama institucional actualizado en un lugar visible y accesible a los trabajadores.	Del 1 al 10 de agosto del 2016.	Gerencia General Recursos Humanos	Cartelera informativa.
		Proporcionar una retroalimentación mensual de las novedades presentadas en cada área y proceso de la empresa.	A partir agosto, todos los meses al final de cada	Jefes departamentales Recursos Humanos	Hoja de asistencia. Fotografías. Influencia en indicadores mensuales

			mes.		de cada área.
RESPONSABILIDAD	Concientizar a los trabajadores de las implicaciones sociales, legales y materiales en la ejecución de sus actividades.	Taller de Gestión de calidad. (con enfoque a cadena de valor, responsabilidad individual en el proceso productivo y repercusiones con el cliente final)	Incluir en el plan de capacitación, con un tiempo de ejecución hasta diciembre del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Hoja de asistencia. Indicador del plan anual de capacitación. Fotografías.
		Implementar un plan de entrenamiento individual sobre los procedimientos establecidos para cada proceso.	Del 01 al 31 de agosto del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Documentos Internos: Plan de entrenamiento Individual. Carpeta del personal.
		Promover el aporte de las novedades presentadas durante el desarrollo de sus funciones, garantizando la confidencialidad de la información brindada.	Diarios a partir del 01 de agosto del 2016	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Documentos Internos: Orden de Producción, Orden de ensamble, Requerimiento de Mantenimiento.

		Fomentar espacios de dialogo, participación entre jefes departamentales y colaboradores.	Diarios a partir del 01 de agosto del 2016	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Fecha de actualizaciones de procedimientos, correos electrónicos, requerimientos de compras, etc.
RECOMPENSA	Establecer un programa de incentivos, promociones y ascensos para el personal de la empresa	Implementar un plan de incentivos para los trabajadores.	Desde 01 agosto del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Cartelera institucional Carpetas del personal Fotografías.
		Implementar un sistema de promociones y ascensos para personal en base a su antigüedad, rendimiento y competencias.	Desde el 01 de agosto del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Cartelera institucional Carpetas del personal Fotografías. Roles de pago.
		Crear formas de reconocimiento individual que favorezcan a la	Desde el 01	Gerencia General Jefaturas	Cartelera institucional

		motivación individual del personal y afiancen el compromiso hacia la empresa.	agosto del 2016	Departamentales Recursos Humanos	Carpetas del personal Fotografías.
RIESGO	Reforzar e implementar los medios de comunicación necesarios para mantener informado al personal de la empresa.	Reforzar el procedimiento existente de comunicación interna.	Desde el 01 de agosto del 2016	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Correos electrónicos, Altavoz Buzón de sugerencias. Cartelera institucional.
		Realizar reuniones, charlas, socializaciones que contribuyan a obtener espacios de dialogo en donde se desarrolle la participación de los trabajadores de la empresa.	Desde al 01 de agosto del 2016	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Hoja de asistencia Fotografías
CALOR	Fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa.	Realizar talleres vivenciales para reforzar los valores personales que prevalecen en las relaciones de trabajo.	Incluir en el plan anual de capacitación, con un tiempo de ejecución hasta diciembre del	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Hoja de asistencia Fotografías Certificados

			2016.		
		Incorporar dinámicas grupales a la rutina diaria de trabajo, involucrando la participación activa de los trabajadores.	Dos veces al mes a partir de 01 de agosto del 2016.	Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Fotografías Documentos internos: Orden de producción, Orden de ensamble
ESTANDARES DE DESEMPEÑO	Implementar un sistema de medición individual del rendimiento de los trabajadores.	Crear un indicador mensual del rendimiento individual de los trabajadores de la empresa y proporcionar un feedback de sus resultados conjuntamente a la evaluación de desempeño.	Implementación a partir de octubre del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Indicador de rendimiento individual del personal.
COOPERACIÓN / APOYO	Fomentar la importancia del trabajo en equipo en la ejecución de sus obligaciones	Reforzar los planes de entrenamiento al personal.	A partir del 01 de agosto del 2016.	Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Cronograma de entrenamiento individual al personal por áreas. Formato del plan de entrenamiento.

	laborales.	Realizar capacitaciones, talleres, charlas, etc., enfocadas al desarrollo del trabajo en equipo y la integración del personal.	Incluir en el plan de capacitación anual, con su ejecución hasta diciembre del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Documentos internos: Requerimiento de capacitación, plan anual de capacitación. Certificados Fotografías Hojas de asistencia
CONFLICTO	Establecer medios necesarios para identificación y resolución de conflictos	Implementar un sistema de manejo y resolución de conflictos de toda índole.	Del 01 al 31 de agosto del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Aplicación del reglamento interno. Certificados
IDENTIDAD	Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores hacia la empresa	Realizar charlas motivacionales e informativas que mantengan informados de los logros de la empresa y del valor del factor humano para la consecución de los objetivos organizacionales.	Incluir en el plan de capacitación anual, con su ejecución a partir de septiembre del 2016.	Gerencia General Jefaturas Departamentales Recursos Humanos	Plan anual de capacitación. Hojas de asistencia Fotografías

Elaborado por: Tania Piedra

4.5 SOCIALIZACIÓN

La socialización es un proceso que tiene como finalidad involucrar a los miembros de un grupo en la implementación de un plan, programa o proyecto que con el apoyo de cada integrante se ejecutarán acciones de mejora en beneficio a nivel individual y grupal.

Posterior a la aprobación de la propuesta de plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda., se realizó una reunión general para socializar las actividades planificadas, el plazo de ejecución y el nivel de participación de los que conforman la empresa. (Ver anexo 6)

4.6 CONCLUSIÓN

La elaboración de un plan de acción permite a la empresa establecer estrategias de creación, implementación y reforzamiento de varias acciones que en la mayoría de los casos son factibles por la baja contribución económica requerida para su ejecución.

Evidenciamos además el nivel de intervención que tiene el departamento de Recursos Humanos en la consecución de los objetivos organizacionales y el apoyo que requieren los trabajadores para satisfacer sus necesidades individuales.

CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa Mundiplast Cía. Ltda. es una pequeña empresa que está enfocada al crecimiento empresarial, por medio de la implementación de estrategias y sistemas de gestión de calidad que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos de la mano del desarrollo de su personal.
- Se determinó que para el análisis del clima laboral de una empresa es necesario primero establecer a qué tipo de cultura organizacional se asemeja más para de esta manera establecer una herramienta idónea que represente la realidad de sus necesidades o debilidades que ocasionan malestar a sus clientes internos.
- La realización de esta investigación representó una fuente elemental de información para determinar oportunidades de mejora, puesto que a partir de las percepciones de los miembros de la empresa se identificó la situación actual en la que se desenvuelven.
- Se pudo determinar que los resultados de la investigación reflejaron una fuerte necesidad de intervención y apoyo en aspectos como la falta de incentivos, reconocimientos así como también de ascensos, conjuntamente a estos los trabajadores solicitan capacitaciones que permitan incrementar su desarrollo personal, profesional y humano. Además observamos que los canales de comunicación no están cumpliendo con su finalidad que sería aumentar el nivel de participación e intervención reforzando de alguna manera el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Finalmente se presenta,, aprueba y socializa el plan de acción para Mundiplast Cía. Ltda. en el que por medio de un cronograma de actividades se propone estrategias enfocadas a modificar las condiciones tanto a nivel económico, social y laboral de quienes la conforman.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado, se plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a Mundiplast Cía. Ltda., trabajar en la cultura organizacional de la empresa, reforzar el sistema de creencias, comportamientos aprendidos, relaciones interpersonales, valores, con el afán de aumentar la predisposición de los trabajadores frente a los procesos de cambio organizacional.
- Establecer medios adecuados para un correcto flujo de la información, permitiendo garantizar el tipo de mensaje que se quiere dar a conocer que a su vez incrementará el sentido de pertenecía, el compromiso, y el grado de participación de los miembros de la empresa.
- Es necesario mencionar que la empresa debe implementar planes de reconocimiento, ascensos e incentivos, enunciando de esta manera que cada persona como parte fundamental de la empresa cuenta con las mismas oportunidades de crecimiento, generando un ambiente de equidad e igualdad en la administración de justicia y toma de decisiones.
- Es importante recalcar que la realización de este tipo de investigaciones deben tener una continuidad y seguimiento adecuado, puesto que las percepciones de los trabajadores que se presentan como desfavorables o muy desfavorables afectan directamente en el rendimiento y la productividad, manteniendo una sensación negativa del compromiso de la empresa ante sus necesidades por la falta de retroalimentación.
- Por último, es relevante informar que este tipo de estudio es útil para cualquier tipo de organización y que el éxito de este se logra cuando los directivos se comprometan a invertir en acciones que mejoren el ambiente de trabajo

BIBLIOGRAFÍA

- Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, Volumen 20(4), 67-75.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá: Mc.Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración* Volumen (42), 43-61.
- Gavilanez, A. (2012). Plan de Mejora Continua de Clima Laboral para la asociación Mutualista Azuay en la ciudad de Cuenca (tesis de grado). Universidad del Azuay: Cuenca, Ecuador.
- González, J. J., y Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión* (25), 40-57.
- Mujica, M., y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional. *Revista de Educación*, Volumen 13(241), 290-304.
- Poole, M. (Septiembre de 2006). *Unidad de Conocimiento. El clima laboral*. Obtenido de factorhuma.org. Fundació per a la motivació dels recursos humans. Disponible en: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Patlán Pérez, J., & Flores Herrera, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública, Volumen 39(2)* 385-393.
- Ucros,M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia, Volumen 17(2)* 91-102.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed, Volumen 20(4)*, 67-75
- Mundiplast. (2013). Política de Calidad. [Documento no publicado], Mundiplast Cía. Ltda., Ecuador.
- Maldonado, I. P., y Pérez, M. M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado, 21(2)*, 231-248.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Certificación de realización y socialización del estudio



Cuenca, 29 de Julio del 2016.

Quien suscribe, señor Oswaldo Alvarado Ríos, gerente propietario de la empresa Mundiplast Cía. Ltda., a petición verbal de la parte interesada.

CERTIFICO:

Que, la señora Tania Osmara Piedra Alvarado, con cédula de identidad 0104700372, realizó el estudio de clima laboral en la empresa, socializando posteriormente los resultados obtenidos y una propuesta de plan de mejora.



Atentamente,

Oswaldo Alvarado Ríos
Gerente General
Mundiplast Cía. Ltda.



Matriz: Cornelio Vintimilla 1-75 y Octavio Chacón Moscoso, Parque Industrial, Cuenca
Conmutador: (07) 2801011
www.mundiplast.com.ec E-mail: info@mundiplast.com.ec
Cuenca - Ecuador



Anexo 2: Formato para la identificación de la cultura organizacional



CULTURA ORGANIZACIONAL MUNDIPLAST CÍA LTDA 2015.

AREA: Ensamble

EDAD: 35

GENERO Femenino

FECHA: 03-02-16

1. Describa a Mundiplast Cía. Ltda. Como si fuera un ser humano

Es agradable, y acogedor.

2. Relate como son las personas que laboran en Mundiplast Cía Ltda.

Algunos nuevos son maleducados no saben ni saludar.

3. ¿Qué tipo de relación tienen las personas que trabajan en la institución?

Normal, respetuosa.

4. ¿Cómo trabaja la gente: se agrupa entre ellas para trabajar en equipo o cada uno hace su tarea independientemente del otro?

Para elaborar un producto las personas ya se les asigna lo que tienen que hacer.

5. ¿Cómo describe usted el espacio físico de la institución?

Reducido, cuando hay piñatas no hay como moverse.

6. Identifique las debilidades y fortalezas del espacio físico de su puesto de trabajo

Cuando las personas están con malas ganas de trabajar contagian, pero se les exigen, y alguna si hacen cosas otras....



7. ¿Cómo describe usted la tecnología que tiene la institución? Tome en cuenta la diferencia entre tecnología básica y de apoyo para realizar su trabajo

Es buena pero le falta mantenimiento, para que no fallen.

8. ¿Detecta usted rituales en la organización? ¿Cuáles Son?

Rituales no, se podría delucación o religión.

9. ¿Piensa usted que esos rituales tiene algún significado para los miembros de la organización?

Si usted tiene fe todo es posible.

10. ¿Tuvo la posibilidad de escuchar alguna "anécdota", algún "cuento" de la historia de la Institución que a usted le parezca relevante contarlo?

La historia de sus inicios me parece interesante y su lucha por sobrevivir es admirable.

11. ¿Cómo es la vestimenta de la gente? ¿Hay algún uniforme o código de vestimenta que se destaque? ¿Colores? ¿Formas? Por favor descríbalos

Si tenemos un vestuario adecuado y cómodo y sus colores se identifican con la empresa, da un buen realce.

12. Usted piensa que el código de vestimenta o la ropa que se usa indica algo de los valores de la institución y de sus clientes? En caso de ser afirmativo, indique por qué.

Si porque realmente a su personal es identificado y se siente importante dentro de el.

13. ¿Existen "slogans", "principios escritos", "valores expresados", "la misión expresada" de esta institución? ¿Cuáles son?

Si, los sellos que identifican a mi empresa.



14. ¿Encuentra usted alguna diferencia entre lo que se "dice" y lo que se "hace"? ¿Si es así, cuál es?

Si, A veces se dice por decir, porque me dejo llevar pero no se lo hace a lo mejor porque no soy valiente para hacerlo.

15. Teniendo en cuenta todo lo identificado hasta el momento: ¿Cuáles son los valores y principios fundamentales que a su percepción son sostenidos por la institución?

Que sus trabajadores realizan su trabajo proactivamente, sabe lo que tiene que hacer.

16. ¿Cómo definiría usted a esta cultura organizacional?

A una empresa luchadora por ser mejores en su productividad.

GRACIAS POR SU COLABORACION.....

Anexo 3. Formato para el estudio de clima organizacional

Cuestionario de Clima Laboral Mundiplast Cía. Ltda. 2016.

Edad: 39 Sexo: M Antigüedad: 12
 Cargo: PLV
 Departamento: Planta

INSTRUCCIONES

- 1.- Se recomienda leer cuidadosamente cada descripción.
- 2.- En cada descripción tendrá (4) alternativas de respuestas, escoja solo una, marque con una equis "X" el recuadro que corresponde con la alternativa que mas se ajuste a su criterio.
- 3.- Las alternativas de respuesta estarán dentro de la escala: Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De acuerdo y Muy de Acuerdo.
- 4.- Se le recuerda que no hay respuestas buenas o malas, solo su sincera opinión.
- 5.- Se le agradece no dejar ninguna pregunta en blanco.

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

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda			X	
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				X
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo			X	
21	En esta organización hay muchísima crítica				X
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				X
23	Cuando cometo un error me sancionan			X	
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				X
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				X
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				X
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				X
28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea			X	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa			X	
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				X
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				X
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				X
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				X
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto		X		
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				X
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal			X	
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				X

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

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS

Anexo 4. Registro de asistencia para la aplicación de encuestas

	FORMATO PARA REGISTRO DE ASISTENCIA	Fecha: 14/04/2014
		Versión: 01
	Código: FO-RH-12	Página 1

REGISTRO DE ASISTENCIA

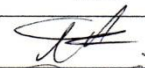
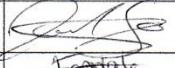
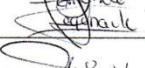
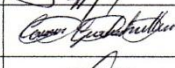
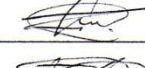
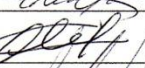
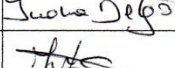
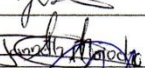
TEMA: Aplicación de Encuestas de Clima Organizacional.

FECHA: 10/02/2016

CIUDAD: Cuenca

INSTRUCTOR: TANIA PIEDRA

NOTA: FAVOR ESCRIBIR SU NOMBRE EN LETRAS DE IMPRENTA.

#	NOMBRE	PROCESO	FIRMA
1	Gustavo Quiroz	Plant	
2	Vaniel Galan	Plant	
3	Fernando Saginola	BPP	
4	ISAIAS VERA	BPP	
5	MA. AUGUSTA MATUTE	Ensamble	
6	Carmen Guachichullo	Ensamble	
7	Rolando Placeres	Plant	
8	Freddy Cedillo	Plant	
9	Eduardo Parra	"	
10	Andrea Guerin	Ensamble	
11	Miriam Campos de	Ensamble	
12	Domnico Delgado P.	Ensamble	
13	Jeanneth Galos	Ensamble	
14	Jeanneth Morecho	Ensamble	
15	OLGA ARPI S.	B.P.T.	
16	Ximena Quibo	Ensamble	
17	Fanny Charq	Ensamble	

 MUNDI TOYS PIRATERIA DITA TOYS DIDACTICOS	FORMATO PARA REGISTRO DE ASISTENCIA Código: FO-RH-12	Fecha: 14/04/2014 Versión: 01 Página 2
--	--	--

18	Aida Ayala	Ensamble	Aida Ayala
19	Hana Borkelo	Ensamble	Hana Borkelo
20	Jessica Fajardo	Ensamble	Jessica Fajardo
21	Muri Tama	Limpieza	Muri Tama
22	Jorge Pintado	Planta	Jorge Pintado
23	Hugo Bravo	PLANTA	Hugo Bravo
24	Fernando Tócor	Planta	Fernando Tócor
25	Rocio Guallos	Ensamble	Rocio Guallos
26	Rodolfo Moracho P.	Producción	Rodolfo Moracho P.
27	Elisa Arrollano	Planta	Elisa Arrollano
28	Pablo Llanusa	Planta	Pablo Llanusa
29	José Vireas	GUARDIA	José Vireas
30	Jaimo Cando	Planta	Jaimo Cando
31	Lucia Llamba	Ensamble	Lucia Llamba
32	Virginia Barbato	Ensamble	Virginia Barbato
33	Valencia Gromán	Ensamble	Valencia Gromán
34	José Azar R	TALLER	José Azar R
35	Fernando Saquinola	BPP	Fernando Saquinola
36	Maria Uero Fluss	ensamble	Maria Uero Fluss
37	Diana Mreñ	Compras y Finanzas	Diana Mreñ
38	Monica Becerra	Planta	Monica Becerra
39	Wilson Lima	Planta	Wilson Lima
40	Oswaldo Amador	Adm.	Oswaldo Amador

Anexo 5. Archivo fotográfico de la aplicación de la herramienta





Anexo 6. Archivo fotográfico de la socialización de la herramienta





