



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

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

**ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**ORGANIZACIONAL**

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL  
EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA CIUDAD  
DE CUENCA DE LA EMPRESA GERARDO  
ORTIZ & HIJOS Y PROPUESTA DE UN  
PLAN DE MEJORA”.**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de  
Psicólogo Organizacional**

**Autor:**

**Erik Astudillo Loor**

**Directora:**

**Mst. Paulina Cueva Espinosa**

**Cuenca – Ecuador**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, amigos y profesores,  
Quienes estuvieron en todo momento  
Para brindarme su apoyo y ayudaron  
A crecer como persona.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por haber sido  
Siempre un soporte y saberme aconsejar  
En los momentos importantes durante  
Toda mi carrera; a todos mis compañeros  
De clases que estuvieron en todo mi crecimiento  
Como estudiante y persona, a mis profesores  
Quienes fueron los guías para mi desarrollo  
Profesional en especial a mi directora  
De tesis Paulina Cueva quien supo acompañarme  
En este último pasó de esta etapa de vida,  
Por último, un agradecimiento en especial  
A mis grandes amigos Justin Zamora y Diego  
Silva que han estado conmigo en casi toda mi vida.

## **RESUMEN:**

En la actualidad, con el crecimiento de los avances tecnológicos, las empresas buscan tener mayores resultados tanto en la eficiencia como en la productividad lo que les lleva a ser más exigentes con los empleados creando en si climas organizacionales más complejos, donde, los empleados poseen una percepción de la empresa que en muchas ocasiones los altos mandos desconocen y pueden llegar a ocasionar dificultades en el crecimiento de la empresa.

Este estudio buscó diagnosticar el clima organizacional del área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos con la finalidad de entender la percepción de los empleados sobre la empresa y presentar una propuesta de mejora de ser necesaria.

El análisis de clima se realizó con la herramienta de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968, revisión 2001), que permite tener una amplia información de los empleados y como ellos miran a la organización a cuál pertenecen.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Clima Organizacional.

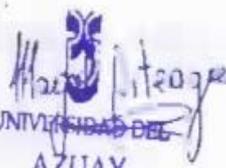
## ABSTRAC:

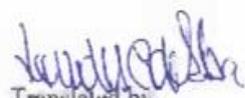
### ABSTRACT

At present, due to the growth of technological advances, companies seek to have greater outcomes in efficiency and productivity. This takes them to become more demanding with employees by creating more complex organizational climates. This situation generates among the employees a perception of the company that in many cases is unknown by the senior members, and which can lead to difficulties in the growth of the business.

This study aimed to diagnose the organizational climate at the sales area of *Gerardo Ortiz & Hijos* Company in the city of Cuenca, with the purpose of understanding the employees' perception of the company and presenting a proposal for improvement, if necessary. The climate analysis was carried out using the Litwin & Stringer (1968, 2001 revision) Organizational Climate Questionnaire tool, which enables to have extensive information of employees and how they perceive the organization to which they belong.

**Keywords:** Diagnosis, Organizational Climate.

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

  
Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tablas .....	ix
CAPÍTULO 1:.....	11
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.1 Reseña histórica: .....	11
1.2 Visión:.....	17
1.3 Misión: .....	17
1.4 Valores Corporativos: .....	17
1.5 Políticas:.....	18
Conclusiones: .....	19
CAPÍTULO 2:.....	20
CLIMA ORGNIZACIONAL.....	20
2.1 Introducción: .....	20
2.2 Antecedentes teóricos.....	21
2.3 Bases Teóricas del Clima Organizacional.....	22
2.4 Importancia del estudio de clima organizacional.....	24
2.5 Otras investigaciones científicas acerca del clima organizacional .....	26
2.6 Cuestionario de medición de Clima Organizacional.....	27
Conclusiones .....	31
CAPÍTULO 3:.....	32
APLICACIÓN Y RESULTADOS.....	32
3.1 Introducción .....	32
3.2 Análisis y resultados de aplicación de cuestionario de clima organizacional. 32	
3.3 Conclusiones .....	61
CAPÍTULO 4:.....	62
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.....	62
4.1 Introducción .....	62
4.2 Planes de intervención.....	62
Conclusiones: .....	68

Conclusiones generales y Recomendaciones .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70

## Índice de Figuras

Figura 1: Dimensión estructurada .....	36
Figura 2: Dimensión Responsabilidad .....	39
Figura 3: Dimensión Recompensa .....	42
Figura 4: Dimensión Riesgo.....	44
Figura 5: Dimensión Relaciones .....	46
Figura 6: Dimensión Estándares de Desempeño.....	49
Figura 7: Dimensión Cooperación Apoyo .....	52
Figura 8: Dimensión Conflicto.....	55
Figura 9: Dimensión Identidad.....	58
Figura 10:Dimensión.....	60

## Índice de Tablas

Tabla 1: Dimensiones que conforman el OCQ .....	28
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional .....	29
Tabla 3: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estructura de la empresa.....	34
Tabla 4: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión responsabilidad de la empresa.....	37
Tabla 5: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión recompensa de la empresa.....	40
Tabla 6: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión riesgo de la empresa .....	43
Tabla 7: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/calor de la empresa. ....	45
Tabla 8: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión estándares de desempeño de la empresa. ....	47
Tabla 9: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo de la empresa. ....	50
Tabla 10: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto de la empresa.....	53
Tabla 11: Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión identidad de la empresa.....	56
Tabla 12: Promedio general de los resultados obtenidos .....	59
Tabla 13: Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos .....	59
Tabla 14: Dimensión de riesgo .....	65
Tabla 15: Dimensión de relación .....	66
Tabla 16: Dimensión de Cooperación.....	66
Tabla 17: Dimensión de identidad .....	67
Tabla 18: Dimensión de recompensa .....	67

# **DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DE LA EMPRESA GERARDO ORTIZ & HIJOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.**

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio de clima es dar una perspectiva más humanista, pues, la misma es la encargada de medir la percepción de los trabajadores que poseen hacia la organización tanto a nivel estructural y de procesos, también se refiere al ambiente de trabajo interpersonal y como esta puede influenciar directamente en la conducta y comportamiento de cada miembro dentro del núcleo organizacional.

Dado que una organización es una acumulación de varios factores como la cultura, dirección, clima organizacional y capital humano, cuya finalidad es obtener beneficios a bajos costos, por ende, se puede decir que una organización solo funciona cuando las personas se alinean y persiguen objetivos en común. Sin embargo, ¿qué sucede cuando el capital humano no posee las herramientas y motivaciones necesarias para rendir de manera eficaz y eficiente?

Dada la importancia que hoy en día tiene el buen desempeño de los miembros que existen en las compañías, aunado así a los requerimientos que van cada vez en aumento, se ha llegado a la conclusión que las empresas deben tener entre sus planes de acción un estudio de clima organizacional que permita dar a conocer cuáles son las motivaciones de los empleados y como ellos perciben a la empresa.

Por tanto, en este estudio de investigación se pretende dar a conocer por medio de un análisis de clima cual es la percepción de los empleados hacia la empresa determinando cuales son los factores que más afectan en sus motivaciones y por medio de un plan de mejora tratar de mejorar aquellas falencias que impiden al desarrollo óptimo de clima organizacional.

# **CAPÍTULO 1:**

## **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Reseña histórica:**

Gerardo Ortiz nativo de Cuenca, en el periodo de los años 1900, mostrándose como un hombre ejemplar en el ámbito del mercado laboral, pudo obtener un local de ventas al mayor, ubicado en la avenida 10 de agosto.

Dando lugar a ventas de abarrotes, el personaje antes mencionado junto a su querida esposa, lograron el cariño y aprecio de la comunidad, lo cual hizo posible incorporarse satisfactoriamente a la misma. Un año más tarde, debido a la noción amplia que tenían sobre la compra y venta del producto en relación a la cafeína, tuvieron la oportunidad de entrar en la comercialización de café, logrando ser reconocido incluso en la actualidad con un destacado nombre.

Consecutivamente hubo un progresivo avance en el ámbito de producción de zapatos en un distrito cercano, para lo cual este hombre con mente abierta tomó la iniciativa de extender su nivel de producción y ventas, valiéndose del material de primera necesidad para el logro de su objetivo. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)

En 1975, sus progenitores dan un giro a sus planes de trabajo, en consecuencia, toman las riendas de sus negocios, Patricio y dos de sus hermanos, entraron de lleno en el sector industrial, desarrollando productos químicos, flexibles para zapatos, ADHEPLAST.

Debido a su potencial y ganas de desarrollar ampliamente su empresa, destinaron a la misma a ser muy próspera, tanto así que en la actualidad son reconocidos a nivel nacional, identificando a su sociedad con el reconocido nombre de su padre.

Hoy en día, la empresa es representante de las más prestigiosas marcas nacionales e internacionales, gracias a la importación directa de productos de la más alta calidad y al menor precio. También contamos con nuestras Marcas Propias que

pasan por un proceso de doble control de calidad, en concordancia a auditorías y revisión continua, todos realizados de manera periódica con la finalidad de satisfacer al cliente ofreciendo productos como Acabados de construcción, Hogar, motos, entre otros todos estos de excelente calidad y a precios mucho más competitivos que se ofrece dentro de la cadena de supermercados “CORAL HIPERMERCADOS”.

### **Descripción de la empresa**

“Gerardo Ortiz” es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de una gama de productos/servicios, cuenta con 19 plantas industriales situadas en la ciudad de Cuenca en lugares estratégicos, 6 Bodegas distribuidas a nivel nacional que funciona como abastecimiento de almacenes, al igual que los 9 Hipermercados, cuenta con 3700 empleados; para llegar a nuestros consumidores finales contamos con un vasto número de vendedores. Las oficinas administrativas están ubicadas en la ciudad de Cuenca en el sector de Racar, atendiendo en horario de 8:30 am a 20:00 de lunes a viernes y los sábados de 8:30 a 13:00. En las cuales se toman las decisiones y el rumbo de la empresa. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)

Las industrias que conforman Gerardo Ortiz son:

#### **Empresa ADHEPLAST S.A. conformada por:**

**Adheplast** Constituida en 1979, dedicada a la producción de Pegamentos, Pinturas y Tintes en Base Solvente.



**Adheplast II** constituida en 2000, dedicada a la producción de a la producción de Gomas líquidas indicadas para las compañías que manejan materiales de cartón y madera, elabora Resinas Alquídicas y Vinílicas tanto para

autoconsumo como para comercializar a otras fábricas de pinturas dentro y fuera del país.



**Empresa Consuplasts S.A.**, fue constituido el 18 de junio del 2013.

**Consuplast I**, dedicada a la transformación de resinas en productos plásticos para el hogar y para la industria.

**Consuplast II**, dedicada a la producción de polyexpandedt tanto en rollo como en corte, producción de mangueras, peletizados de plástico y P.V.C.

**Empresa EMBUANDES Cía. Ltda.**

Fue constituido el 18 de septiembre del 2005, dedicada a la producción de dos marcas de embutidos que son **EMBUTIDOS DEL FRAILE**, una línea de **EMBUANDES** productos exclusivos con alta calidad enfocada a un nivel social medio-alto y **EMBUTIDOS DE LA SIERRA** una línea con una variedad de productos más económicos de alta calidad y para el alcance de todos los consumidores.



**Hormigones del Azuay Cía. Ltda.**, constituido en el 2007, consagrada al comercio de cemento, Bloques, adoquines, bordillos, gomas para la loza cerámica y otros inherentes a la albañilería, morteros para pegar bloques y ladrillos, morteros para enlucir, empaste para interior y exterior, blanqueador y piedra decorativa para recubrimiento de paredes. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)



**Empresa Insomet Cía. Ltda.**, que fue constituida en 1983. Se dedica a la producción de yutes y gobelinos para la industria de muebles. Constituidas y adjuntas a compañías fabricantes:



**Fimitex** que fue constituida en 1990. Se dedica al tinturado y estampado de telas recibe la materia prima de la empresa TELARTEC dándose el proceso final a los textiles.



**Hilansur** que fue constituida en 1992. Se dedica a la producción de Hilatura.



**Telartec** que fue constituida en 1993. Se dedica a la textilería en general obteniéndose como productos finales Telas camaroneras, para cortinas, bramantes, etc.



**Empresa LAMITEX S.A.**, inicia en el Ave. Loja en 1984, dedicada a fabricar esponjas para la tapicería, en 1987 se trasladan al Parque Industrial ampliando su mix de productos: colchones en esponja, almohadas, laminados y esponjas para la tapicería.

Está conformada por:

**Lamitex I**, dedicada a la fabricación de textiles (esponjas y colchones).



**Ecu espumas** inicio en 1993, se dedica a la fabricación de esponja para la tapicería y corte de esponjas para colchón.



**Empresa COSTURAS INTERNACIONALES** inicio El 17 de Octubre del 2014, dedicada a la fabricación de textiles (edredones, sábanas, chalecos reflectivos, etc.).



**MOTSUR Cía. Ltda.**, constituida en el 2006, dedicada al ensamblaje de motos, televisores LCD y LED, celulares y radio receptores para auto, Ubicada en el Sector Racar lado de Plaza Racar.



**SINTECUERO S.A.**, inicio en 1991, dedicada a la elaboración de Productos Sintético como Cueranes, Cuerinas, Charoles, Expandibles, Plantillas, Forros, Lonas, Moquetas.



**IMPUBLIC.**, constituida el 20 de noviembre del 2007, dedicada a la impresión de todo tipo de requerimiento en publicidad.



**INMOBILIARIA PIEDRA HUASI S.A.**, constituida el 08 de septiembre de 1989, dedicada a la compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles, ubicada en el inmueble del MALL DEL RIO.



**RESTAURANTES, ENTRETENIMIENTOS Y SERVICIOS RESS CIA. LTDA.**, inicio el 6 de Octubre del 2006, dedicada a la prestación de servicios de alquiler de salones para eventos sociales, gourmet, banquetes y entretenimiento - diversión en juegos de bolos, play-go. Ubicada en el inmueble del MALL DEL RIO. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)



**ECUACYCLO CIA. LTDA.**, constituida el 03 de febrero del 2014, brindada a la industria de triciclos, Ubicada en el Sector Racar lado de Plaza Racar.



También está conformada por Coral Hipermercados que son mega almacenes distribuidos a nivel del País como son:

**HIPERMERCADO CORAL CENTRO**, Constituido en el 2000.



**HIPERMERCADO CORAL MONAY**, Constituido en el 2010.

**HIPERMERCADO CORAL SUCRE**

**HIPERMERCADO CORAL TARQUI**, Constituido en el 2008.

**HIPERMERCADO CORAL RIO**, Constituido en el 2004

**HIPERMERCADO CORAL GUAYAQUIL**, Constituido en el 2003.

**HIPERMERCADO CORAL GUAYAQUIL DAULE**, Constituido en el 2014.

**HIPERMERCADO CORAL QUITO**, Constituido en el 2014.

**HIPERMERCADO PLAZA RACAR**, Constituido en el 2014.

## **1.2 Visión:**

Servir satisfactoriamente a los usuarios, promoviendo el desarrollo de su potencial humano en pro de la innovación y desempeño de actividades al servicio de nuestros clientes y colaboradores a largo plazo. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)

## **1.3 Misión:**

Garantizar el cumplimiento de las demandas de los usuarios, valiéndose en la comercialización de mercancía de la más calidad y a un costo accesible al cliente, garantizando un óptimo servicio y vigilancia individualizada. (Manual inducción Gerardo Ortiz & Hijos 2015)

## **1.4 Valores Corporativos:**

- Integridad

- Excelencia
- Crecimiento
- Compromiso en conjunto
- Visión de Futuro
- Deseos de competir
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad

### **1.5 Políticas:**

**Ordenación a los usuarios:** garantizando la complacencia y confianza de los consumidores.

**Alineación guiados a los métodos:** en concordancia con una tarea ordenada a las técnicas que se aplican.

#### **Compromiso**

Tenemos un firme compromiso con nuestros empleados, accionistas, proveedores, clientes y la sociedad en general para generar recursos que permitan crear nuevos empleos, contribuir al desarrollo de nuevas relaciones empresariales e incentivar la economía de nuestro país.

#### **Mejora continua**

Trabajamos en el desarrollo de nuevos planes de actuación para la mejora de cada uno de los procesos de la empresa, llevamos a cabo acciones preventivas y correctivas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de nuestra política empresarial y conseguir la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

#### **Atención al cliente**

Buscamos dar el mejor trato a nuestros clientes por medio de un eficiente servicio post-venta. Las sugerencias de nuestros clientes es nuestra base de mejora para contribuir al cumplimiento de nuestra política empresarial.

## **1.6 Conclusiones:**

En este capítulo se ha logrado describir en detalle una reseña histórica de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos, que muestra cuales son las entidades comerciales a que se dedica cada una de ellas, así como sus funciones, valores, objetivos, visión, misión y políticas internas.; cabe recalcar que esta información ha sido tomada del manual de inducción de la empresa revisión 2015.

Con la información detallada en este capítulo se tiene una idea clara con que empresa se está trabajando y cuáles son las bases sobre las cuales se debe hacer un estudio de clima y una propuesta de un plan de mejora.

## **CAPÍTULO 2:**

### **CLIMA ORGNIZACIONAL.**

#### **2.1 Introducción:**

Según Goyes (2012) el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa. La influencia del mismo, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social y el rendimiento que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, en este trabajo se pretende medir el clima organizacional de puestos administrativos de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos con el fin de conocer el estado del mismo y cuáles serían las posibles herramientas de intervención que deberían aplicarse, con la finalidad de obtener mejores resultados tanto a nivel organizacional así como personal.(Goyes, 2012)

Según Maldonado (2006) citan el concepto de clima organizacional propuesto por quien presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, concebidas por muchos individuos acerca de su empleo o cumplimiento, en correspondencia con los compañeros de la entidad.(Maldonado, 2006)

Es decir, un clima organizacional puede ser entendido por un individuo de manera inconsciente sin darse cuenta de los factores que componen el mismo, estos roles varían desde elementos organizacionales, a tal composición, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo cual dificulta llegar a la comprobación del clima dentro de las organizaciones. Esto ha conllevado a que los investigadores se hayan ajustado más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

## 2.2 Antecedentes teóricos

Tomando en cuenta la corriente psicológica humanista, es importante recalcar que las organizaciones funcionan gracias al recurso más importante, el ser humano o como se conoce en el mundo laboral el “capital humano”.

Por lo tanto, al hablar de clima organizacional es importante tomar en cuenta el factor humano, pues según Sotillo (2000, citado en Quinto, 2010), hablar de los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones tiene su referente obligado en el humanismo; sí, en el humanismo originado en su concepción más renacentista. En un nuevo resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el que estamos inmersos. Y es que las organizaciones empresariales no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala. (Quinto, 2010)

Por su parte Chiavenato (2002) indica que el clima organizacional constituye el contorno familiar de una institución, el ambiente psicológico algo distintivo en cada sociedad. En este mismo sentido, hace alusión que este ambiente adecuado dentro de una estructura intervienen diversos factores situacionales, Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, adaptándose a varias medidas, a modo del paradigma organizacional, la tecnología, las políticas, los objetivos estratégicos a efectuar, las directrices centrales (elementos ordenados); conjuntamente con las cualidades personales, modos de vida social y conductual inducidas o penadas (elementos generales).(Chiavenato, 2002)

Del mismo modo, Anzola (2003, citado en García, 2012), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (García M. , 2012)

En conclusión, los conceptos mencionados nos permiten definir al clima laboral como un conjunto de percepciones compartidas en una organización ya sean

estas las políticas, liderazgo, compromiso en conjunto, amistades entre los miembros, y a fines, pero tomando en cuenta la individualidad de cada persona que conforma la organización.

### **2.3 Bases Teóricas del Clima Organizacional**

A continuación, se presenta una revisión teórica que permitirá dar a conocer los fundamentos básicos del clima organizacional y la importancia que presta para el estudio del mismo.

Castillo (2011) concibe el término antes mencionado como un significado fundamental el cual representa medios de diversos escenarios en la estimulación personal para la iniciativa y mando. Del mismo modo, en una obra de su autoría relacionada al clima organizacional, se informa sobre las consecuencias e indagaciones sobre las percepciones que los individuos tenían acerca la estructura y el sistema influían en su motivación. Terceros investigadores como los anteriores visualizan en otras investigaciones el procedimiento de averiguación y progreso mediante preguntas acerca de la comprobación del clima en gerentes de una compañía aseguradora. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era cómo medir el clima. (Castillo, 2011)

Por su parte Pérez (2006), hace una recopilación de literatura de autores como: Vargas (2000), Robbins (2004), Oria (2002) Entre otros; concluyendo que la importancia de la medición del clima organizacional debe ser un plan estratégico a tomarse en cuenta por parte de la gerencia, porque, permite a los mismos conocer qué tipo de liderazgos se puede tomar en acción del manejo de una organización. (Pérez, 2006)

Para García (2009) la importancia del concepto de clima contribuye principalmente a funcionar como una relación entre las metas que se proponen cada sociedad y la actitud personal de los empleados entre sí. Es por ello, que su concepto se fundamenta directamente en las metas de otro autor, quien proyecta a su vez la temperatura de un ambiente se relaciona a las cualidades que definen a una institución diferenciándola de otras, y que esto interviene en las actitudes conductuales de los miembros que la integran. De sus posturas conciben algunas

que varían estructuralmente: la capacidad, la organización distribucional, la complicación de los métodos, el modelo de la dirección y las orientaciones de los objetivos. (García, 2009)

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. (Méndez, 2006)

Asimismo, Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede puntualizarse como los modos que priorizan un clima organizacional, las cuales son observadas y evidenciadas por sus integrantes en cualquier institución y que intervienen directamente en las conductas de los trabajadores.(García, 2009)

Por último, otro autor, citado por el mismo García, explica que los elementos y organizaciones de un conjunto estructural promueven un definitivo ambiente dentro de una organización en concordancia a la apreciación de los empleados. Este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y éstos influyen de manera importante en la formación creando el contorno de todo.(García, 2009)

Así también, Lewin y otros dos autores en 1968, hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. Éste tenía por objetivo el estudio del mando y competencia personal que apoyaban una “atmósfera” de interacción social y desarrollo emocional del grupo. (Goyes J. , 2012)

Según Salaiza (2000 citado por Díaz, 2013) El clima y la cultura organizacional son elementos esenciales en el aumento de la productividad de una empresa; estos se pueden delimitar a partir de la siguiente diferenciación: el “clima” evalúa situaciones actuales de las organizaciones y su relación con diferentes grupos de trabajo; por el contrario, la “cultura organizacional” se define a través de varios años de historia y tradición. Es el medio a través del cual la gente en la

organización aprende y comunica lo que es aceptable e inaceptable en su empresa en cuanto a valores y normas. (Salaiza, 2013)

En conclusión, como se puede apreciar, las bases teóricas del clima organizacional son de gran importancia para el desarrollo de las organizaciones y el mismo cumple un papel fundamental en muchas facetas de las mismas tales como; el liderazgo, compromiso, desempeño laboral entre otras, y para alcanzar esto, las organizaciones deben tomar en cuenta que los factores ambientales, trabajo en equipo y las relaciones interpersonales son importantes dentro del clima organizacional, por lo tanto, se precisa en las compañías promover que dentro de sus planes de acción cuenten con herramientas de diagnóstico que lo permitan medir y a su vez poseer planes de acción si el caso fuese necesario.

## **2.4 Importancia del estudio de clima organizacional**

Diversos son los estudios de aporte empírico e investigaciones que abordan la importancia sobre un adecuado clima laboral y el aporte que estos representan para el desarrollo organizacional a continuación se describen algunos de ellos.

Asimismo, en el artículo “Al mal tiempo, buena cara” (2006), el autor aborda la problemática de las organizaciones que se enfrentan a los cambios globales debido a los avances tecnológicos y presenta maneras de solución a las mismas, en la investigación a modo de estudio correlacional, Cristiani hace énfasis en que para obtener un mejor desempeño organizacional es necesario poseer un clima organizacional deseable por los empleados como área de trabajo, relaciones interpersonales, compromiso de los altos mandos entre otros, puesto que, el mismo representa el compromiso de la organización hacia ellos y viceversa. (Pérez, 2006)

Dos años más tarde, Gellerman (1960 citado en Brunet, 1999) acuñó por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización. (Sánchez, 2013).

Salazar (2006) reveló en sus estudios sobre: El Clima de Trabajo en las Organizaciones, la existencia de una relación entre la personalidad de directores de escuela y el grado de libertad del clima de su escuela tal y como lo percibía el personal docente. “Así, las escuelas percibidas con el clima abierto y caluroso tenían a la cabeza un director con más confianza en sí mismo y más sociable, mientras que las escuelas con un clima cerrado y frío tenían directores más sumisos ante la dirección general y más tradicionales en su estilo de administración”. Al respecto, el estilo de liderazgo de los actores dentro de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y a amoldarse a este.

Por otro lado, Pons(2006),en su estudio predictivo cuyo objetivo constaba en determinar si el burnout tiene una relación con el clima laboral, más aun si las realizaciones de las tareas diarias y los estados psicológicos; los resultados de los trabajos desarrollados bajo un clima organizacional son reductores o incrementadores de los niveles de Burn-Out; basado en encuestas y tomando como referencia datos demográficos, herramientas de diagnóstico tales como: JDS-Job Diagnostyc Survey entre otros, se llegó a la conclusión parcial que el clima laboral influye en cierta medida como antecedente al síndrome de Burnout.(Pérez, 2006)

Del mismo modo, el estudio “Clima Organizacional en la Universidad del Valle” Salcedo (2012), se realiza un diagnóstico de la percepción de los colaboradores de la universidad sobre el clima organizacional para establecer soluciones. Aplicando cuestionarios de medición como el de Litwin y Stringer (1968 revisado por Rivas 2001), se demuestra la importancia de implementar herramientas de diagnóstico de clima organizacional que permita conocer la percepción de los empleados sobre la empresa y cuáles son las posibles causas de que se dé un clima poco deseado, por ejemplo; el ambiente físico y las malas relaciones interpersonales fueron las más mencionadas en la encuesta.(Goyes J. , 2012)

De acuerdo con Salazar (2006); en su estudio de “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, los investigadores afirman que tanto la cultura y el clima son factores determinantes del comportamiento de los individuos y cómo estos interactúan en la organización,

se puede apreciar en la investigación, para que exista un mayor rendimiento de la organización es necesario tomar en cuenta el capital humano y el medio en el que se desenvuelve, es decir, si un clima y cultura no son los adecuados no se podrán desarrollar las tareas como trabajo en equipo, ambiente físico, entre otros los trabajadores no rendirán de la forma deseada.

Con lo expuesto anteriormente, los trabajos realizados por los autores indican la importancia del estudio de clima dentro de las organizaciones, pues estas nos permiten tener una percepción de cuáles son los determinantes que deben tomarse en cuenta para un mejoramiento de una organización.

## **2.5 Otras investigaciones científicas acerca del clima organizacional**

Las investigaciones que se muestran a continuación permitirán dar a conocer la importancia que tiene la aplicación de herramientas de medición y cuáles son los resultados obtenidos de la misma.

Así mismo, en la investigación sobre “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación” Pons (2006), quien basa su estudio en los estilos de liderazgos en los nuevos modelos de gestión para producir más con la llamada era de la innovación, utilizando una muestra de 458 empleados pertenecientes a empresas privadas aplicaron el test de Organizational Climate Measure (OCM) de Peterson et al.,(2005), obtuvieron datos significativos entre la relación de liderazgo y clima organizacional que permitan a las organizaciones tener una cultura de innovación.(Pérez, 2006)

En la investigación sobre “El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional” (Domínguez et al., 2013), el estudio se centra en el compromiso basados en el “clima organizacional”, utilizando un análisis de corte transversal y de alcance correlacional, los investigadores aplicaron cuestionarios de clima laboral que median 35 variables (20 sobre clima laboral y 15de compromiso); esta herramienta permitió a los autores medir el clima organizacional en relación con el compromiso organizacional, los resultados obtenidos fueron significativos puesto que, 67% de los encuestados demostraron que para un compromiso

organizacional es necesario contar con un clima organizacional adecuado, poniendo en énfasis que para que una organización funcione debe existir una estructura organizativa bien conformada.

En la tesis “el clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México estudio de caso: multi” Castillo(2011), el estudio se realizó con la finalidad de medir el clima organizacional de la empresa, utilizando la herramienta de Litwin & Stringer (1968, revisión 2001), se pudo observar cual era la percepción de los empleados hacia la empresa, concluyendo cuales deberían ser las áreas que debían tener una implementación de un plan de mejora.(Castillo Alarcón, 2011)

Es conclusión las investigaciones realizadas por los autores, permiten dar a conocer cuáles son los factores que inciden en un estudio de clima organizacional desde una adecuada estructura organizacional hasta el desarrollo interpersonal.

## **2.6 Cuestionario de medición de Clima Organizacional**

Para el estudio de esta investigación se ha tomado en cuenta el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968) adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010), cuenta con un grado de confiabilidad  $\alpha=0.83$ .

El instrumento cuenta con 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones: Estructura organizacional, Responsabilidad, Recompensas, Riesgos, Calor-relaciones, Apoyo, Estándares de desempeño, Apoyo-cooperación y Conflicto, las cuales permiten recolectar hechos de la organización mediante la percepción del individuo.

Con un tiempo de aplicación de 10 minutos la herramienta puede ser aplicada de manera individual o colectiva, el mismo que se encuentra estructurado bajo una escala de tipo Likert (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy desacuerdo) sin punto intermedio evitando la ambigüedad de la respuesta.

La tabla 1 muestra las dimensiones conformada por la herramienta y cada uno de sus conceptos.

Tabla 1:

*Dimensiones que conforman el OCQ*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Estructura organizacional</b>	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 e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
<b>Responsabilidad</b>	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.
<b>Recompensas</b>	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.
<b>Riesgos</b>	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le 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.
<b>Calor-relaciones</b>	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y bueno relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización
<b>Apoyo-Cooperación</b>	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 empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.
<b>Estándares de desempeño</b>	Refleja la percepción del empleado 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.
<b>Conflicto</b>	Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
	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.
<b>Identidad</b>	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacía 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

Fuente: (Castillo Alarcón, 2011)

### Corrección e interpretación de datos:

Para la interpretación de los datos el test cuenta con 53 ítems divididos en 9 categorías las mismas que pertenecen a las 9 dimensiones mencionadas anteriormente. Las mismas que se pueden observar en el cuadro 2.

Tabla 2:

#### *Dimensiones del clima organizacional*

Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Estructura organizacional</b>	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones	1, 2,3, 4,5, 6, 7, 8, 9, 10
<b>Responsabilidad</b>	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11, 12, 13, 14, 15, 16,17
<b>Recompensa</b>	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre a recompensa recibida por su trabajo	18, 19, 20, 21, 22, 23
<b>Riesgo</b>	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen	24, 25, 26, 27, 28
<b>Relaciones/calor</b>	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de	29, 30, 31, 32, 33

Dimensión	Indicador	Ítems
	un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales	
<b>Estándares de desempeño</b>	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa	34, 35, 36, 37, 38, 39
<b>Cooperación/Apoyo</b>	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización	40, 41, 42, 43, 44
<b>Conflicto</b>	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones	45, 46, 47, 48, 49
<b>Identidad</b>	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertinencia de los trabajadores hacia la organización	50, 51, 52, 53

Fuente: Echezuria & Rivas (2001, citados en Marín 2003 & Rodríguez, 2010)

## OCQ Litwin y Stringer

### Procedimiento de Corrección

1. A cada uno de los ítems asignarle el puntaje.
2. Para cada dimensión (por ejemplo, estructura) calcular el promedio por sujeto. Por ejemplo, para el sujeto uno se suman los puntajes de los ítems 1 a 7 y se dividen por 7, la cifra corresponde al promedio del sujeto 1 en la dimensión estructura.
3. Se repite el procedimiento anterior con todos los sujetos y se calcula el promedio final de la dimensión.
4. Se comparan las dimensiones mejor y peor evaluadas.

5. Se definen categorías del grado de lo favorable y desfavorable (ejemplo, promedio entre 1 y 2 desfavorable o 4 muy favorable). Siempre la evaluación de las dimensiones responderá al grado de dispersión de puntajes, por tanto, las categorías no son rígidas; lo mismo sucede para otras pautas de interpretación.

6. Otra pauta de interpretación:

Menos de 2.5 = muy desfavorable

2.5 a 2.9 = desfavorable

3.0 a 3.5 = favorable

3.6 a 4.0 = muy favorable

## **2.7 Conclusiones**

En conclusión, en este capítulo se ha logrado describir en detalle los conceptos básicos que engloba un estudio de clima organizacional. Comenzando desde las bases teóricas provenientes de distintos autores, que demuestran por medio de estudios empíricos la importancia de realizar estudios de clima dentro de las organizaciones y el papel que representa entender el funcionamiento del mismo que permitan optimizar y mejorar el funcionamiento interno, buscando que exista una relación de armonía entre los miembros.

## **CAPÍTULO 3:**

### **APLICACIÓN Y RESULTADOS**

#### **3.1 Introducción**

Para la aplicación de estudio de clima Organizacional se ha aplicado el cuestionario de Organizational Climate Questionary de Litwin & Stringer (1968), adaptado por Echezuria & Rivas (2001, citado en Marín 2003 & Rodríguez, 2010), con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & hijos, cuyos resultados nos darán a conocer cómo los empleados de la empresa perciben el clima y si consideran que el mismo se presta para el desarrollo de actividades como: actitudes, relaciones interpersonal, aspiración salarial, recompensas entre otras, caso contrario estos resultados permitirán proponer un plan de mejora en las áreas que se necesiten.

#### **3.2 Análisis y resultados de aplicación de cuestionario de clima organizacional**

Para la realización de este estudio se tomó como muestra el universo total de los empleados que conforman el área de ventas de la ciudad de Cuenca, es decir, 24 empleados a quienes se les aplicó la herramienta de estudio OCQ (revisión 2001), el mismo que mide las siguientes dimensiones.

- 1. Estructura organizacional:** 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 e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.
- 2. 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.

- 3. Recompensas:** 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.
- 4. Riesgos:** Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le 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.
- 5. 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.
- 6. Apoyo:** Cooperación: 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 empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.
- 7. Estándares de desempeño:** Refleja la percepción del empleado 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.
- 8. Conflicto:** Percepción del empleado de la capacidad que poseen 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.
- 9. 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.

Para la **Dimensión Estructura** que se compone de los siguientes 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.

Se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Estructura de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. ESTRUCTURA.</b>		
1,- En esta organización las tareas están claramente definidas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
2,- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,17
	MUY FAVORABLE	0,00
3,- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
4,- Conozco claramente las políticas de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
5,- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,17
	MUY FAVORABLE	0,00
6,- En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,67
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
	MUY DESFAVORABLE	0,00

PROMEDIO D. ESTRUCTURA.		
7,- El exceso de reglas, detalles administrativo y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas(tomadas en cuenta)	DESFAVORABLE	2,67
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
8,- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,67
	FAVORABLE	0,00
9,- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	MUY FAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,54
	FAVORABLE	0,00
10,- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,29
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

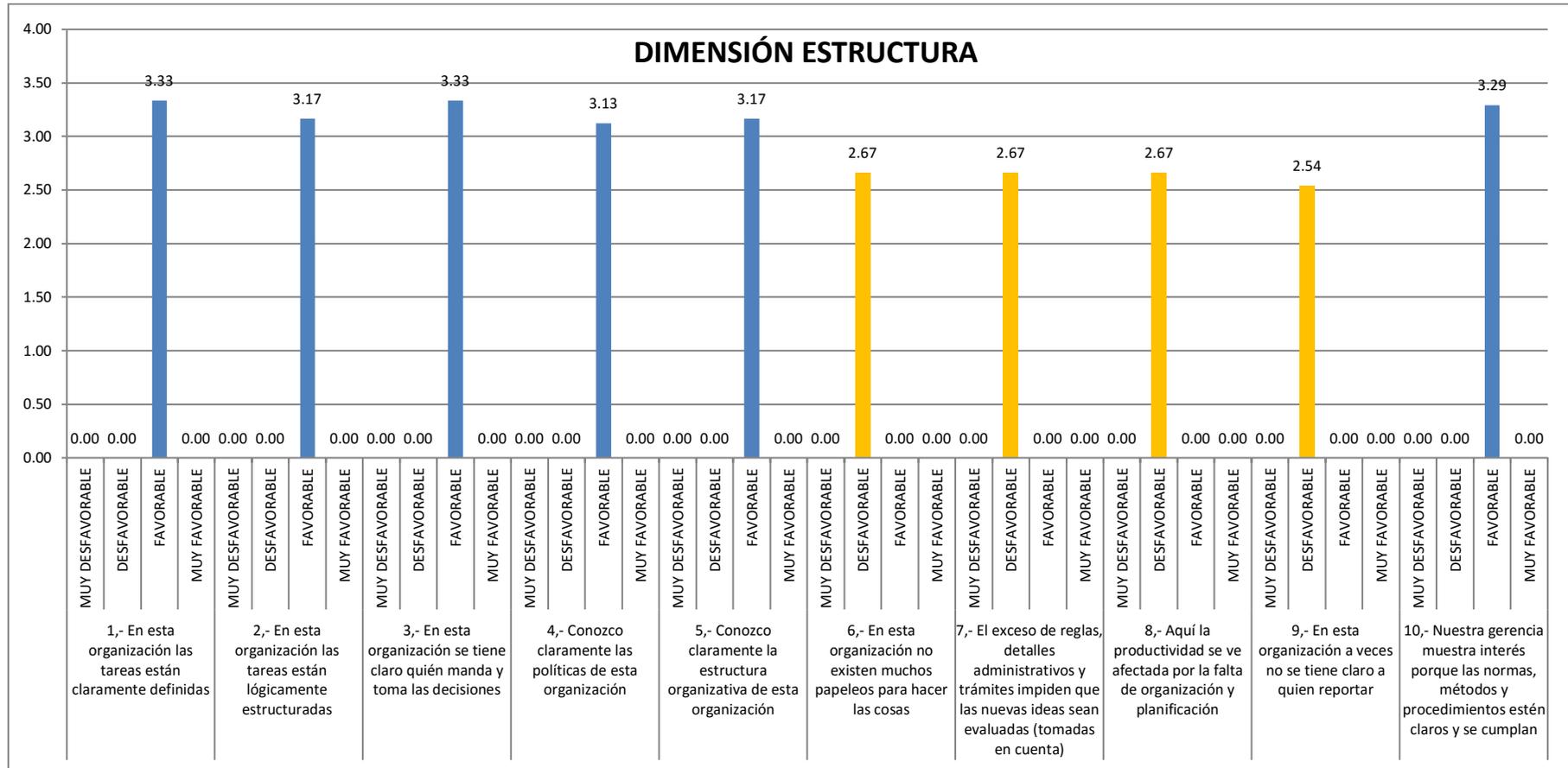
Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 1:** Como se puede observar en la figura dentro de la Dimensión Estructura que es la encargada de evaluar la estructura organizativa de la empresa, así como sus políticas es donde se establecen responsables de área se observa puntuaciones favorables con máximas de 3.33 y mínimas de 3.17 lo que indica que los empleados conocen cuales son las tareas a realizar, así como cuales son los responsables de área y quienes están a cargo de la toma de decisiones, no obstante se pueden observar promedios desfavorables que equidistan de 2.67 a 2.54 que indica que los empleados para realizar un informe necesitan de papeleo excesivo, al igual, además de sentir que las nuevas ideas no son tomadas en cuenta.

Es decir, los empleados están conscientes cómo se maneja la estructura organizacional, así como las políticas internas, pero no están de acuerdo como se manejan los sistemas de reportes, evaluaciones y falta de organización en la eficacia de la productividad.

Figura 1:

*Dimensión Estructura*



Fuente: elaboración propia

Para la **Dimensión Responsabilidad** compuesta por los siguientes 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.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Responsabilidad de la empresa.*

<b>Dimensión Responsabilidad</b>		
11,- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,92
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
12,- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
13,- Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
14,- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,21
	MUY FAVORABLE	0,00
15,- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
16,- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,88
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Dimensión Responsabilidad		
17,- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,79
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

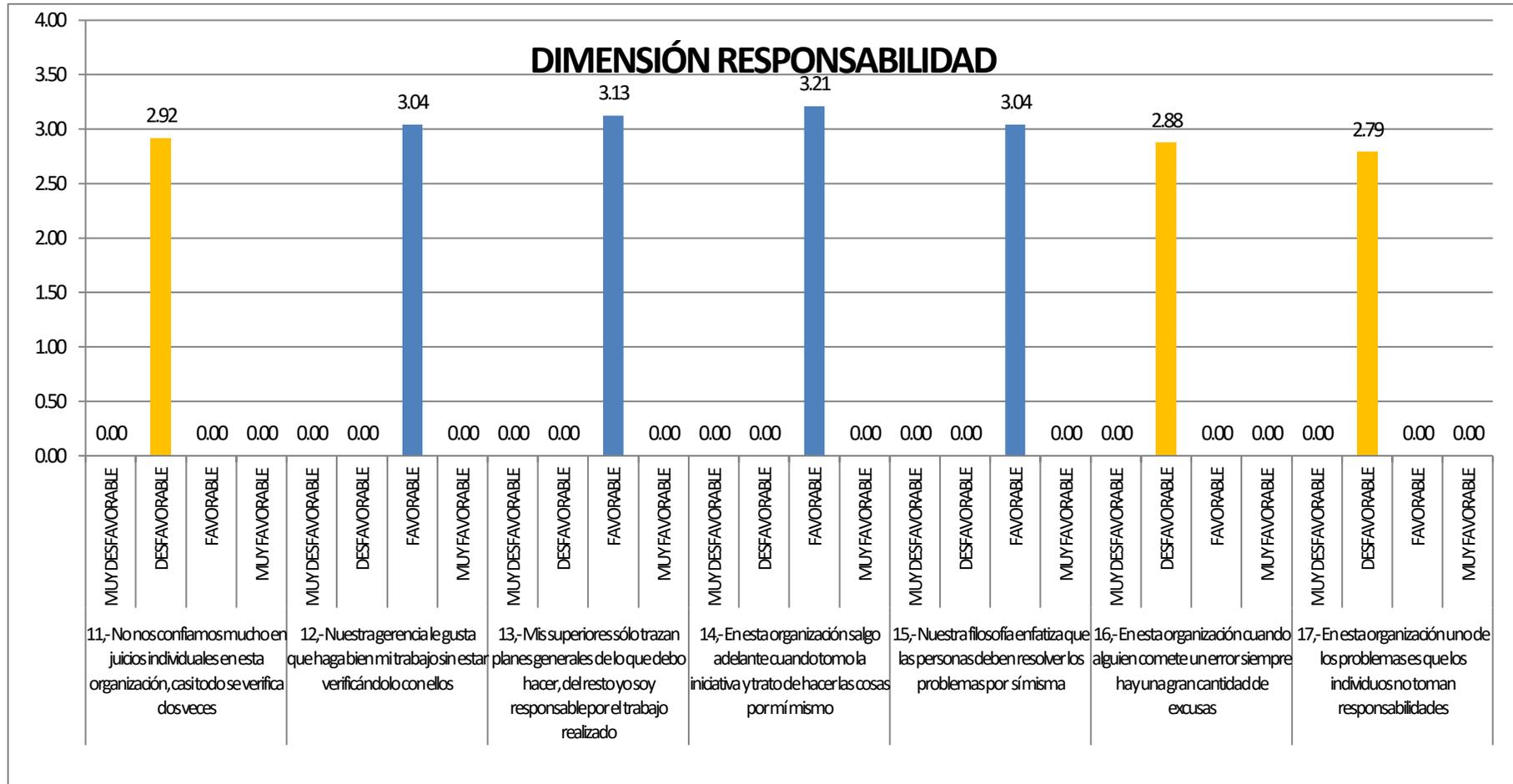
Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 2:** La Dimensión Responsabilidad que se encarga de medir la capacidad de los empleados en la autonomía de toma de decisiones así como el cumplimiento de las tareas asignadas se puede observar los siguientes resultados; los resultados favorables nos muestran que los empleados conocen cuales son los objetivos y las metas que deben cumplir en la empresa y existe una gran responsabilidad en la realización de las mismas, no obstante, existen factores a tomar en cuenta, tales como poner excusas cuando existen errores cometidos dentro de la empresa no se deposita una confianza en los empleados lo que ocasiona que el supervisor este siempre verificando en cada una de las tareas o decisiones que toman los empleados.

En conclusión, los empleados de la organización sienten que a pesar de que existe una autonomía para la toma de juicios en el trabajo sienten que los superiores no confían el 100% en ellos y cuando existe un error dentro de la organización se ponen muchas excusas lo que imposibilita el desarrollo de las tareas.

Figura 2:

*Dimensión Responsabilidad*



Fuente: elaboración propia

Para la **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.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Recompensa de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. RECOMPENSA</b>		
18,- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
19,- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,58
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
20,- Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,71
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
21,- En esta organización hay muchísima crítica	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
22,- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
23,- Cuando cometo un error me sancionan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	3,13
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4, teniendo en cuenta que la calificación para el último ítem se lo realiza de forma inversa.

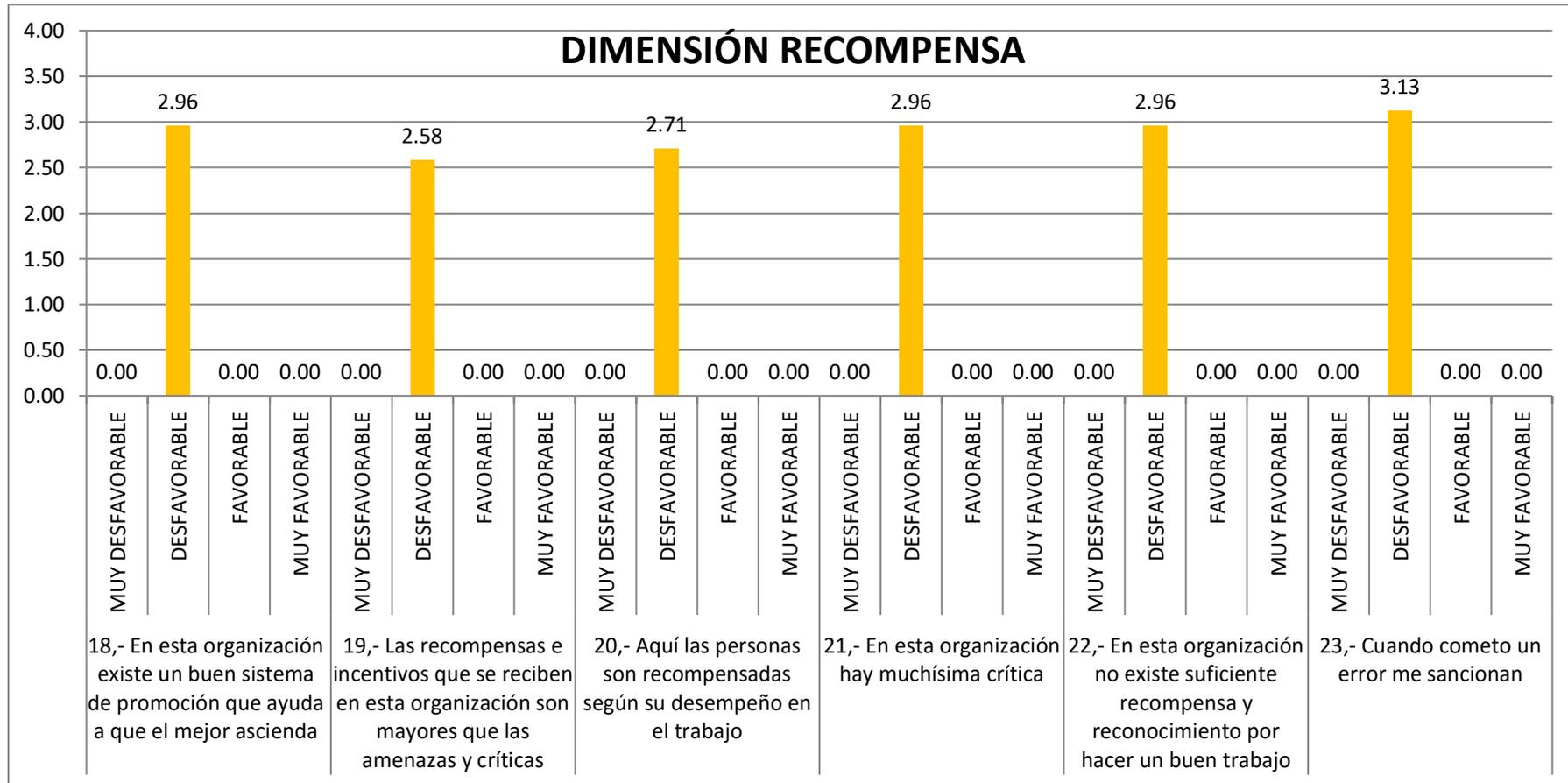
Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 3:** Como se observa en la figura esta dimensión es la encargada de percibir el grado que los trabajadores sienten que son recompensados por su desempeño en las tareas encomendadas.

Como se puede observar existe un índice desfavorable para esta dimensión pues los empleados sienten que la organización no premia el buen desempeño de los empleados provocando en ellos un sentimiento de desmotivación y a posteriori un abandono de la empresa, es decir, que la empresa debería tomar más énfasis en la manera como recompensar a sus empleados por los trabajos bien hecho que permita provocar en ellos un mayor desempeño por mejores prestaciones.

Figura 3:

*Dimensión Recompensa*



En la **Dimensión Riesgo** compuesta por los siguientes ítems:

- 24.-Trabajo lento pero certero.
- 25.-Riesgo en momentos oportunos.
- 26.-Riesgos grandes ocasionalmente.
- 27.-Exceso de precaución.
- 28.-Riesgos por nuevas ideas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Riesgo de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. RIESGO</b>		
24,- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,71
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
25,- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,71
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
26,- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
27,- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
28,- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00

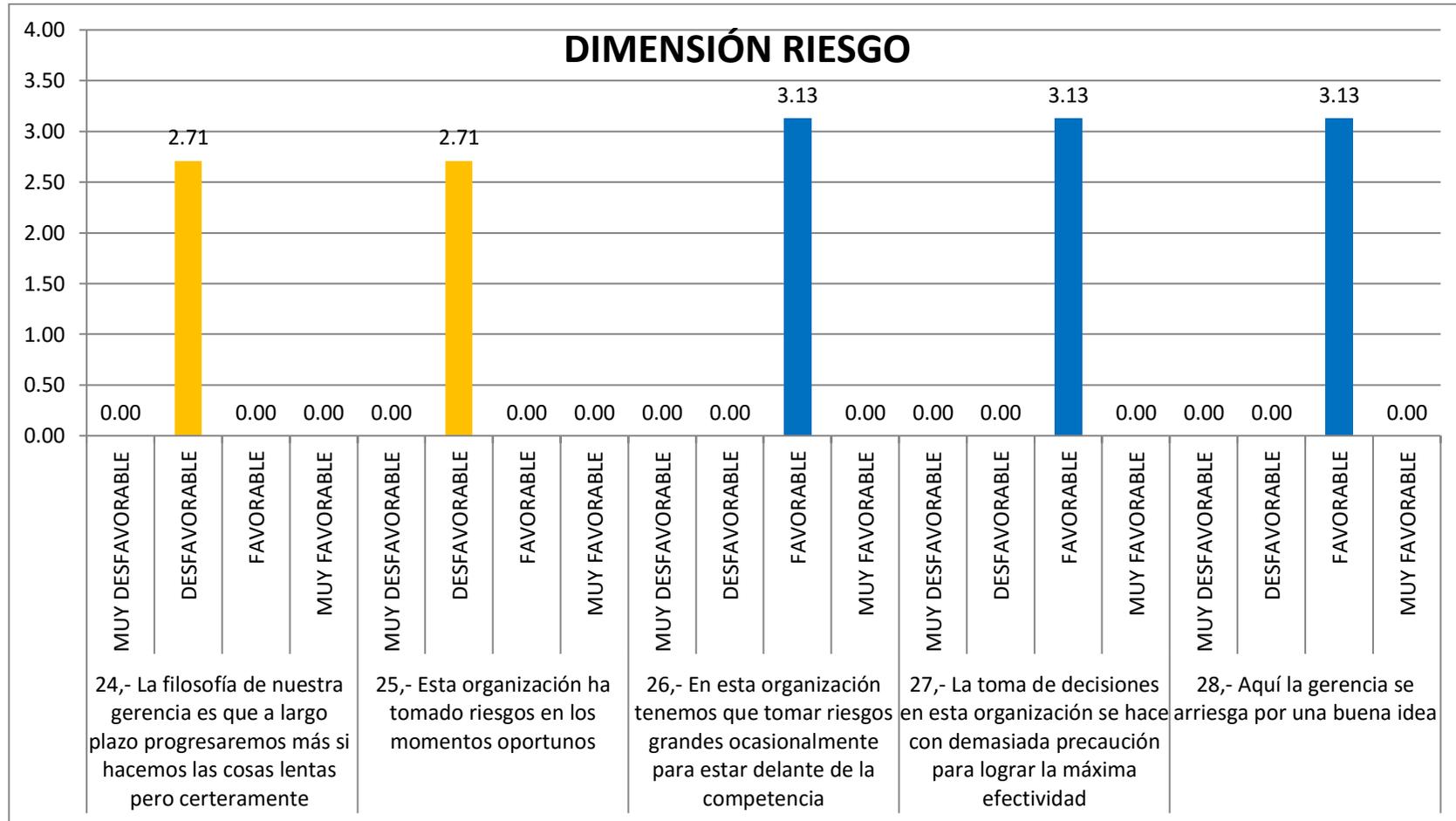
Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

**Figura 4:** Esta dimensión mide el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen, se observa factores favorables con puntuaciones de 3.13 indicando que los empleados toman riesgos para estar por delante de la competencia teniendo en cuenta las precauciones necesarias, es decir, sienten que la organización toma las decisiones correctas cuando se debe aunque, en algunas situaciones han notado que la gerencia ha tomado alternativas equivocadas y no ha tomado riesgos oportunos.

Figura 4:

*Dimensión Riesgo*



Fuente:

Elaboración propia

En cuanto a la **dimensión relación/calor** conformada 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.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión relaciones/calor de la empresa.*

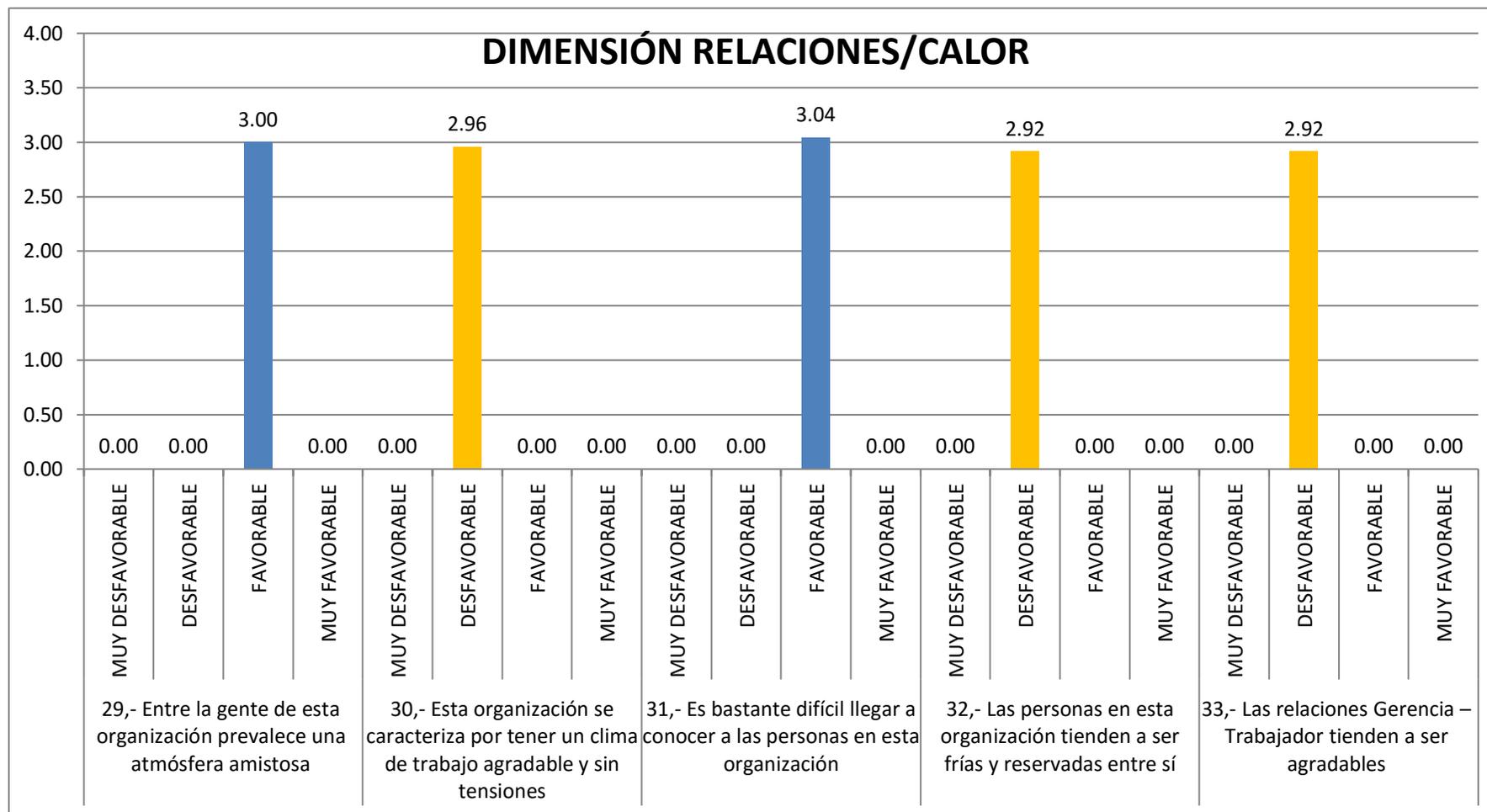
<b>PROMEDIO D. RELACIONES/CALOR</b>		
29,- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
30,- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
31,- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
32,- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,92
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
33,- Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,92
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se aplicó el mismo procedimiento de las dimensiones anteriores, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

**Figura 5:** se puede notar que no existe ninguna dificultad para conocer a los compañeros de trabajo con los cuales se puede establecer una atmósfera de amistad, aunque, existe una gran puntuación desfavorable pues existen 3 factores a tomar en cuenta; la relación entre gerencia-empleado no se consideran agradables entre los empleados y afirman que dentro de la organización existen una relación alejada entre departamentos y generalmente se trabaja bajo tensión, es decir, dentro de esta organización existe un ambiente precario en relación interpersonales.

Figura 5:  
Dimensión Relaciones



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la **dimensión estándares de desempeño** compuesta por los ítems:

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

Se obtuvo lo siguiente:

Tabla 8:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Estándares de desempeño de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>		
34,- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,29
	MUY FAVORABLE	0,00
35,- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
36,- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,88
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
37,- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,25
	MUY FAVORABLE	0,00
38,- Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,63
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
39,- Me siento orgulloso de mi desempeño	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,58
	MUY FAVORABLE	0,00

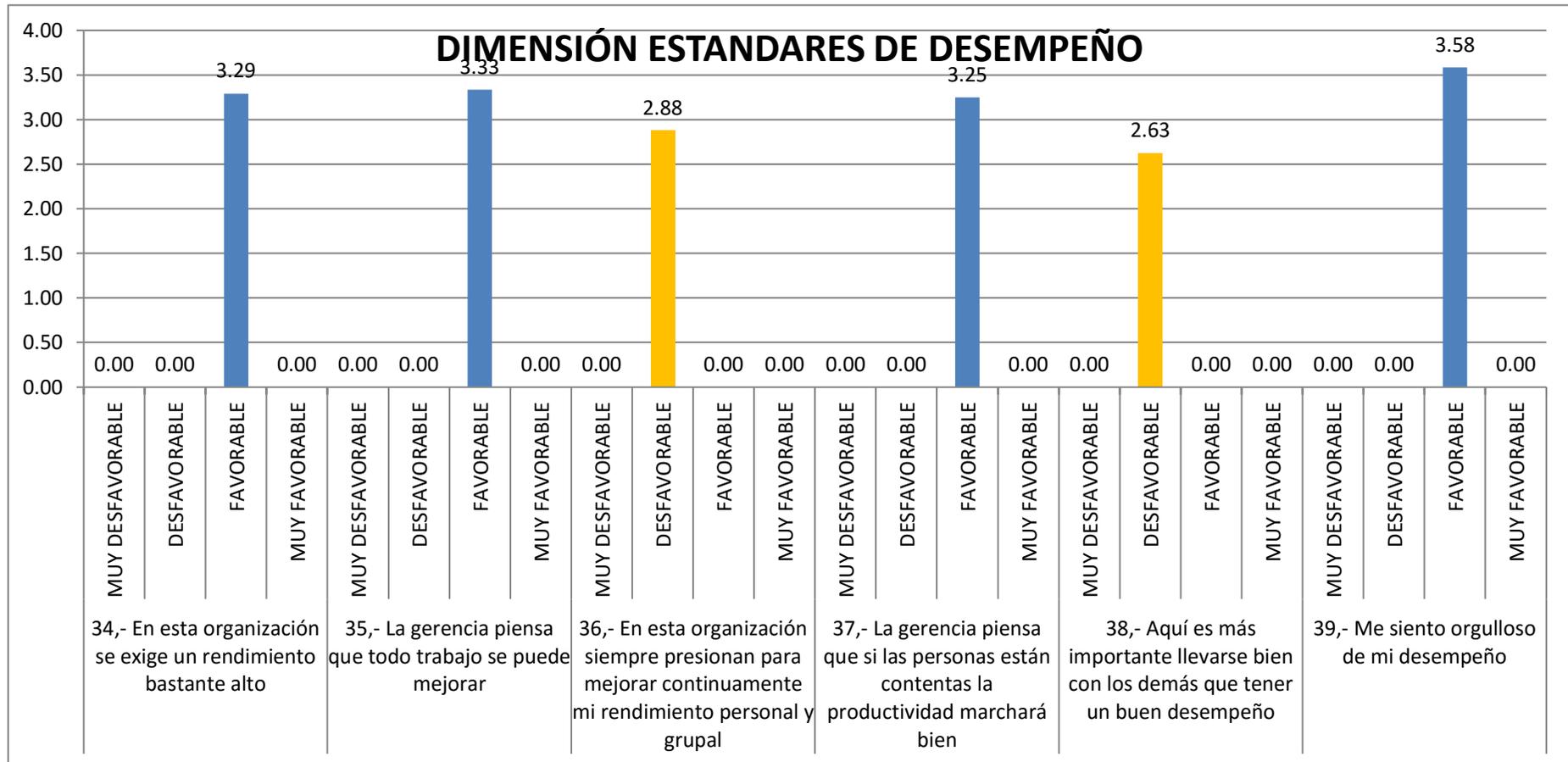
Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 6:** encargada de medir la percepción de los empleados sobre las normas de desempeño de la empresa podemos observar que existe un mayor grado de favorabilidad indicándonos que existe un alto grado de rendimiento y mejoramiento continuo, sin embargo, los empleados sienten que la empresa le pone poco énfasis al trabajo en equipo y relaciones interpersonales pues la gerencia apuesta más por la productividad antes que el desarrollo personal y grupal.

Figura 6:  
Dimensión Estándares de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

En la **dimensión cooperación/apoyo** que componen 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.

Tabla 9:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión cooperación/apoyo de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. COOPERACIÓN/APOYO</b>		
40,- Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
41,- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,75
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
42,- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,83
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
43,- Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
44,- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

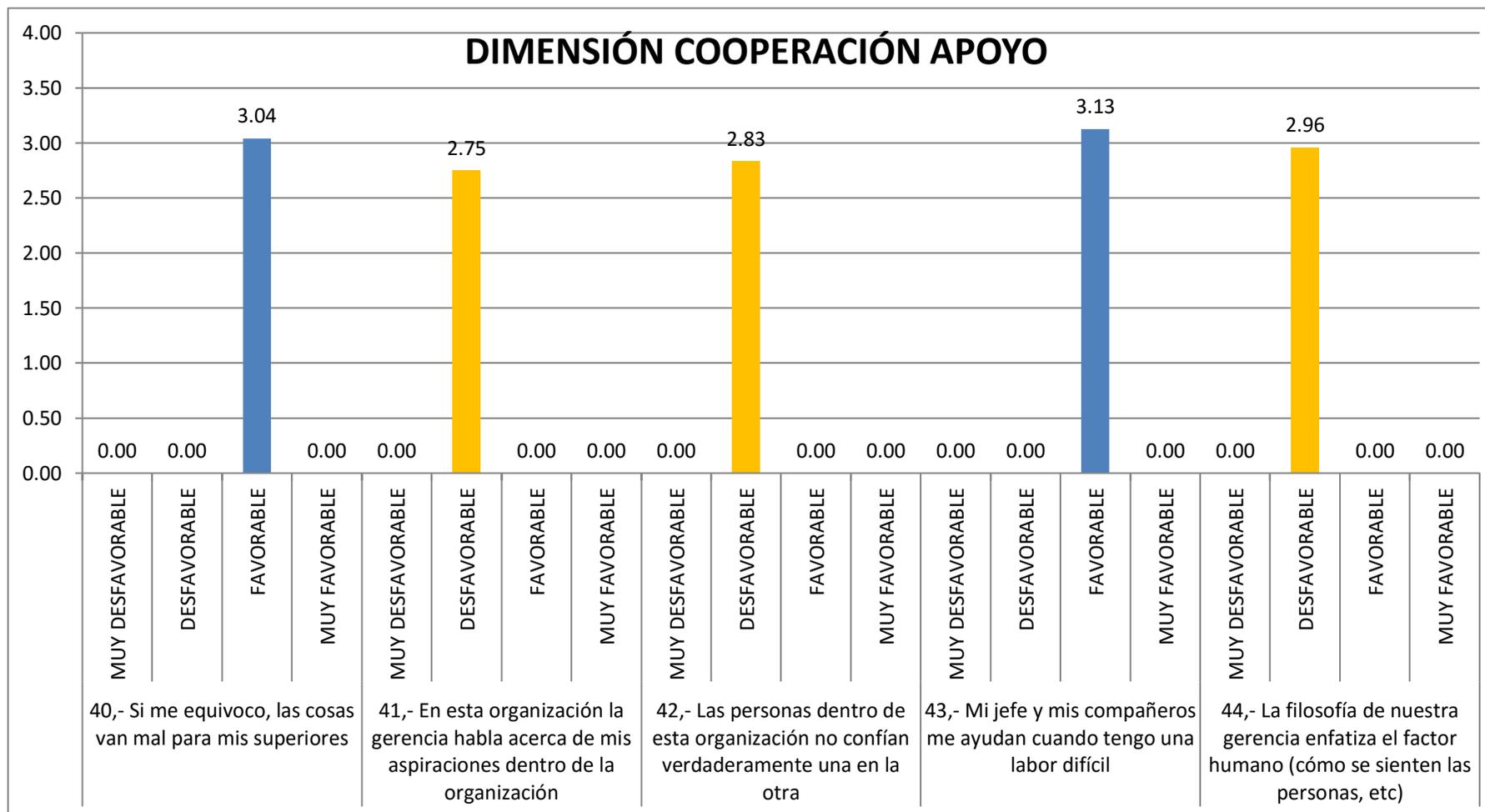
Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 7:** En definición es la dimensión encargada de mostrar la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.

Se puede observar que dentro de la organización existe un nivel de cooperación por parte de los jefes y miembros del equipo en cuanto a tareas difíciles se trata al igual que al cometer errores, la empresa no se van mal para los superiores según la percepción de los empleados, por otro lado, los miembros del área sienten que la gerencia no toma en cuenta las aspiraciones de los empleados tales como asensos aumento salarial entre otras, también se observa que no existe una verdadera relación de apoyo entre los miembros, por último, es el factor humano pues desfavorablemente, sienten que la filosofía de la empresa enfatiza más al rendimiento que al factor humano.

Figura 7:  
Dimensión Cooperación Apoyo



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la **Dimensión Conflicto** compuesta por los ítems:

45.- Buena impresión.

46.-Conflicto saludable.

47.-Estimulo de discusiones abiertas.

48.-Libertad de opinión.

49.-Importancia de decisiones fáciles y rápidas

Se obtuvo lo siguiente:

Tabla 10:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión conflicto de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. CONFLICTO</b>		
45,- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,08
	MUY FAVORABLE	0,00
46,- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,04
	MUY FAVORABLE	0,00
47,- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,92
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
48,- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
49,- Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,08
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

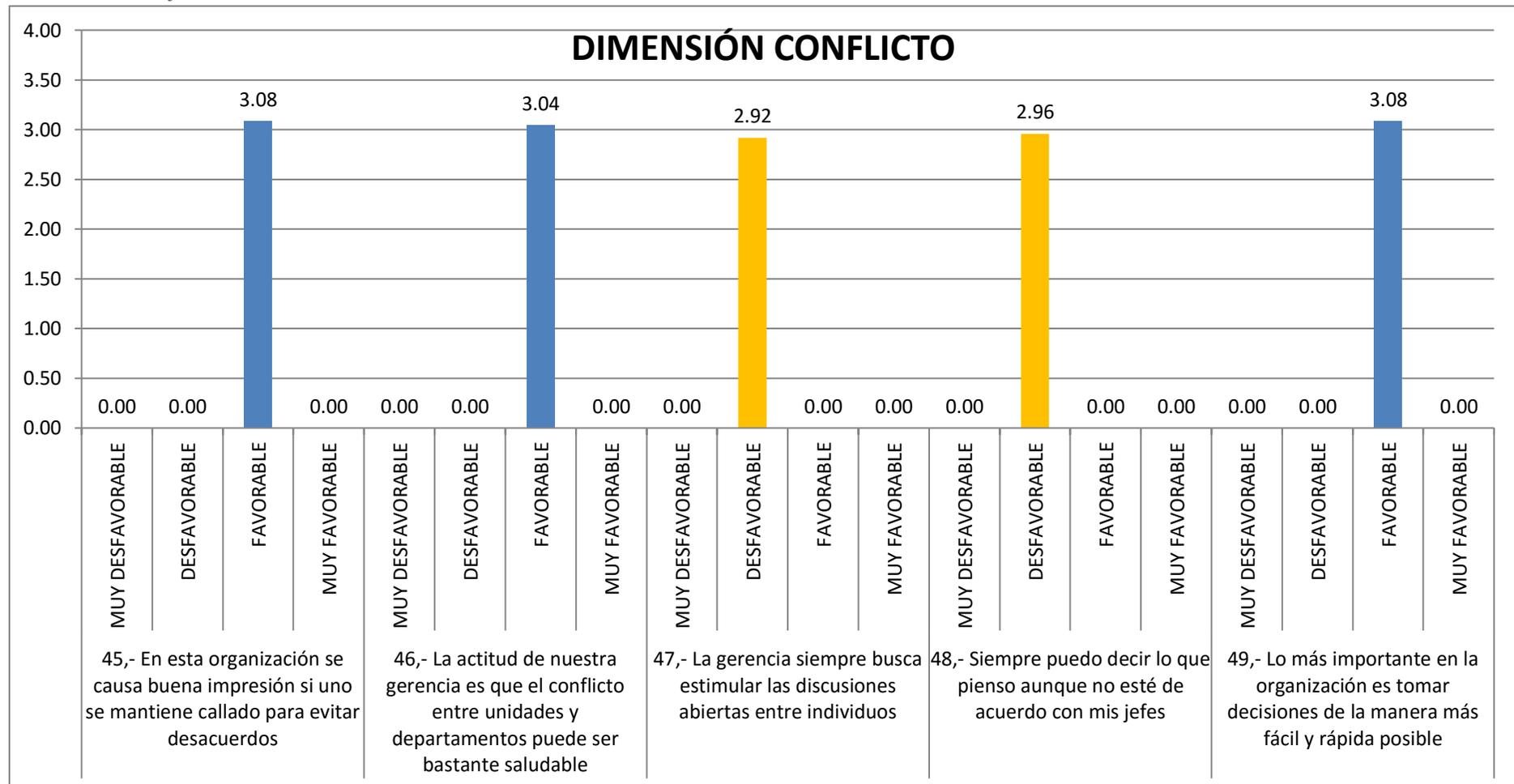
Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 8:** se puede definir esta dimensión como la capacidad de la organización para aceptar opiniones distintas aceptar los problemas y buscar soluciones.

Como se observa la percepción de los empleados es favorable para los factores que indican que la empresa no enfatiza en conflicto entre departamentos y para los supervisores es mucho más saludable que los empleados expresen sus opiniones en momentos de conflictos que mantenerse callados lo que le permite a la organización no tomar decisiones apresuradas cuando existe algún conflicto, por el contrario, los empleados sienten que es mejor resolver los problemas entre ellos que llevarlos a la gerencia.

Es decir, los empleados de la organización sienten que la gerencia no presta atención a los conflictos de los empleados por lo que la única manera de resolverlos es entre ellos y los jefes inmediatos.

Figura 8:  
Dimensión Conflicto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **dimensión identidad** que conforman los ítems:

50.-Orgullo por la organización.

51.-Funcionamiento del equipo de trabajo.

52.-Lealtad del personal.

53.-Preocupación por intereses personales.

Se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11:

*Promedio de los resultados obtenidos en base a la Dimensión Identidad de la empresa.*

<b>PROMEDIO D. IDENTIDAD</b>		
50,- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,96
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
51,- Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,46
	MUY FAVORABLE	0,00
52,- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,71
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
53,- En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,67
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

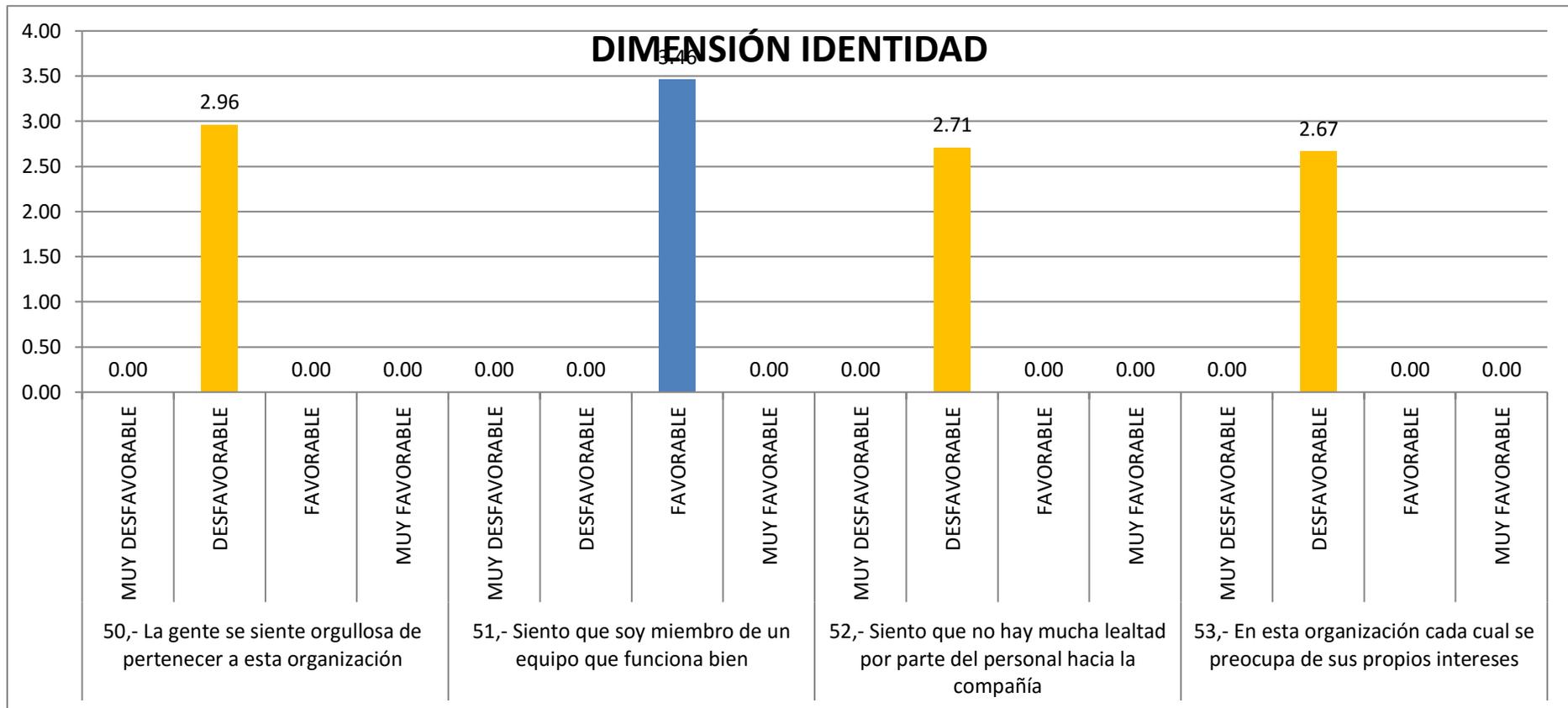
Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera, a cada uno de los ítems se le coloca una puntuación que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable), obteniendo una puntuación sobre 10, sumando cada una de las respuestas de los empleados se obtiene un promedio de puntuaciones con un máximo de 4.

Para valorar cada una de las puntuaciones se ha tomado en cuenta la medición estándar propuestas por los creadores del cuestionario mencionados en el capítulo 2.

**Figura 9:** esta dimensión es la encargada de medir el sentido de pertenencia de los trabajadores en la organización donde, se observa solo un factor favorable que hace referencia al trabajo en equipo pues los empleados del área de ventas concuerdan que su equipo de trabajo posee una buena integración y funciona bien, no obstante, los factores restantes hacen referencia al sentido de pertenencia con respecto a la organización y se puede apreciar un sentimiento desfavorable de los miembros, es decir, no sienten ser partes de la organización pues el factor más bajo puntúa con 2.67 indicando que cada miembro se preocupa por sus propios intereses para mantenerse en la organización.

Figura 9:  
Dimensión Identidad



Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta un análisis general donde se puede apreciar cuales son las dimensiones que necesitan ser tomadas en cuenta para proponer un plan de mejora.

Tabla 12:

*Promedio general de los resultados obtenidos.*

<b>PROMEDIO GENERAL</b>				
	<b>MUY FAVORABLE</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>	<b>MUY DESFAVORABLE</b>
DIMENSION ESTRUCTURA	0,00	3,00	0,00	0,00
DIMENSION RESPONSABILIDAD	0,00	3,00	0,00	0,00
DIMENSION RECOMPENSA	0,00	0,00	2,88	0,00
DIMENSION RIESGO	0,00	0,00	2,96	0,00
DIMENSION RELACIÓN CALOR	0,00	0,00	2,97	0,00
DIMENSION ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	0,00	3,16	0,00	0,00
DIMENSION COOPERACIÓN APOYO	0,00	0,00	2,94	0,00
DIMENSION CONFLICTO	0,00	3,02	0,00	0,00
DIMENSIÓN IDENTIDAD	0,00	0,00	2,95	0,00

Fuente: El autor

Tabla 13:

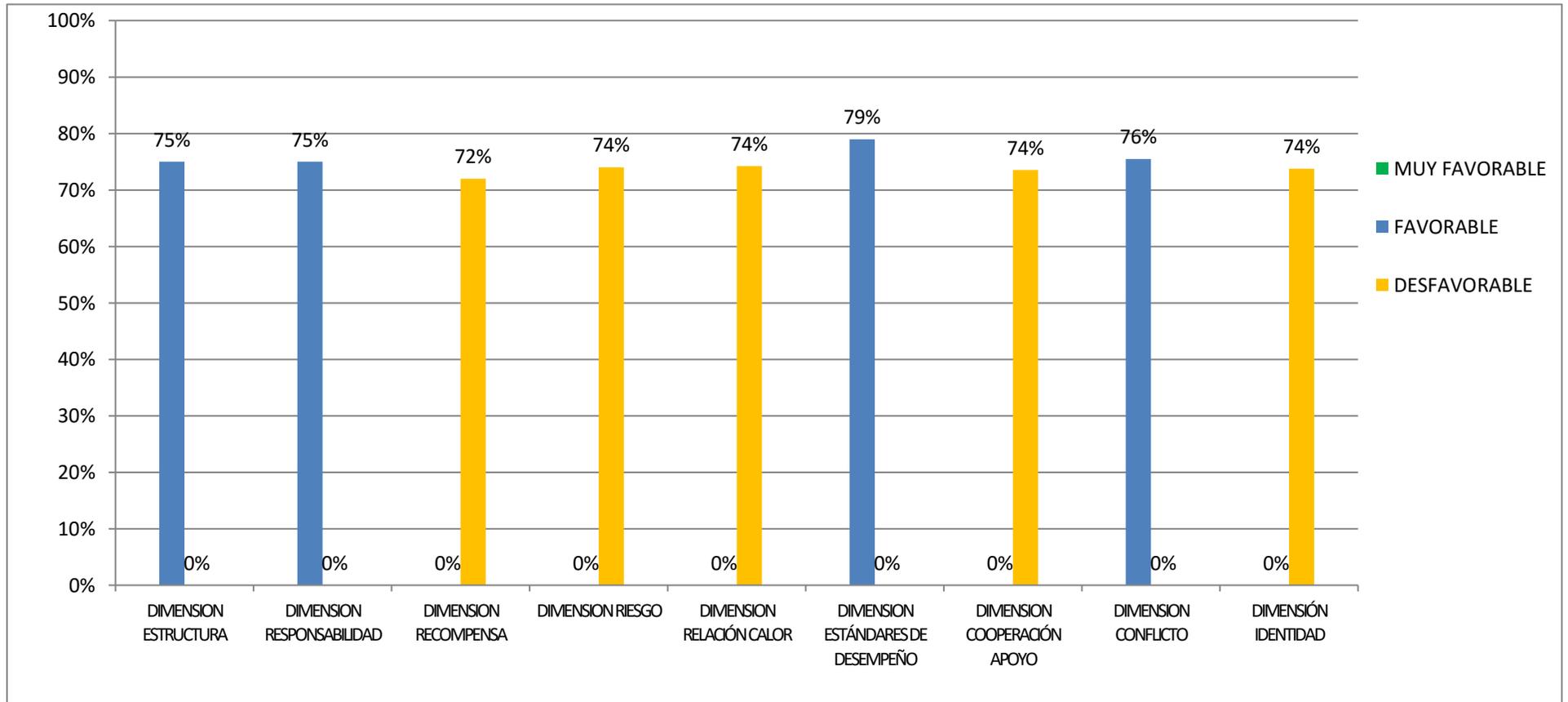
*Promedio general en porcentajes de los resultados obtenidos.*

<b>PROMEDIO GENERAL EN PORCENTAJES</b>				
	<b>MUY FAVORABLE</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>	<b>MUY DESFAVORABLE</b>
DIMENSION ESTRUCTURA	0%	75%	0%	0%
DIMENSION RESPONSABILIDAD	0%	75%	0%	0%
DIMENSION RECOMPENSA	0%	0%	72%	0%
DIMENSION RIESGO	0%	0%	74%	0%
DIMENSION RELACIÓN CALOR	0%	0%	74%	0%
DIMENSION ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	0%	79%	0%	0%
DIMENSION COOPERACIÓN APOYO	0%	0%	74%	0%
DIMENSION CONFLICTO	0%	76%	0%	0%
DIMENSIÓN IDENTIDAD	0%	0%	74%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10:

*Dimensión*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 10:** como se puede observar existe un mayor grado de desfavorabilidad en la organización, el 75% de los empleados afirma conocer la estructura organizacional dentro de lo favorable, en cuanto a la responsabilidad la percepción se puede apreciar ser favorable, es decir, los empleados saben que decisiones tomar y cuando deben ser consultadas a los superiores por último el 76% de los empleados afirman que los conflictos pueden ser resueltos de manera eficaz y sin contratiempos y en la mayoría de los casos no necesitan resolverlas con la intervención de los superiores.

Por otro lado, los factores a tomar en cuenta para una propuesta de mejora son riesgo, recompensa, relación/calor, cooperación/apoyo e identidad.

Pues el 74% de los empleados afirman que la recompensa que perciben por su buen desempeño no es la adecuada, así mismo, sienten que los riesgos permitidos por la empresa para la autonomía no es la adecuada para realizar sus tareas dentro de la empresa.

Por otro lado, las dimensiones Calor y apoyo encargadas al trabajo en equipo, desarrollo personal e interpersonal, el 74% de los empleados sienten que la empresa se enfoca más a la productividad que al factor humano lo cual les ocasiona estar desmotivados y tener una percepción de poco apoyo por parte de la empresa.

Por último, el 74% de los empleados afirma estar poco identificados con la empresa esto nos quiere decir que los empleados no se sienten orgullosos de estar en la empresa de la misma manera que no existe una lealtad a la misma lo que ocasiona una rotación de empleados quienes deciden buscar mejores oportunidades laborales.

### **3.3 Conclusiones**

Como se puede observar dentro de los datos obtenidos es necesario que se proponga un plan de mejora que permitan mejorar las dimensiones desfavorables como el sistema de recompensas, cooperación y apoyo que implica formar un equipo de trabajo cohesionado y mejorar el sentido de pertinencia, pues las áreas que conforman estas dimensiones están centradas al sentido de desarrollo personal, trabajo en equipo y resolución de problemas.

Es decir, dentro de la empresa las personas que sienten que falta una participación más humana de la empresa hacia ellos tal como muestran los resultados obtenidos en este capítulo.

## **CAPÍTULO 4:**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**

#### **4.1 Introducción**

Un plan de mejora es desarrollar en la empresa un sistema que permita contar con empleados entrenados que cumplan de manera eficaz, eficiente y motivada una tarea asignada, con disposición, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevos cambios.

Este proceso solo funciona cuando los directivos de la más altas jerarquía son los generadores de cambio.

Por esto, en este capítulo se presentará un plan de mejora de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la herramienta de medición de clima organizacional, tomando en cuenta las áreas más vulnerables que necesitan ser trabajadas.

#### **4.2 Planes de intervención**

Para la aplicación de un plan de intervención o de mejora dentro de la empresa tenemos que tomar en cuenta dos aspectos importantes; el primero el clima organizacional y el segundo los resultados vulnerables obtenidos de la herramienta aplicada.

En primera parte la cultura organizacional que posee la empresa se centra al control y poder donde lo más importante para la empresa es la competitividad en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.

En la segunda parte los resultados obtenidos con la herramienta de medición se puede observar datos favorables con respecto al sistema organizativo de la empresa tales como: estructura, desempeño, estándares, conflictos. No obstante, a lo que se refiere con capital humano o factores intrínsecos de los empleados se obtuvieron conclusiones desfavorables en los cuales se tomará en cuenta para la propuesta de mejora, es importante resaltar que el plan de mejora se aplicara de acuerdo al clima organizacional de la empresa.

Así para el diseño del plan de mejora para el área de ventas de la empresa Gerardo Ortiz & hijos se ha tomado en cuenta la teoría dual de Herzberg quien propone dos dimensiones importantes; Higiene y Motivación.

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

### **Factores Higiénicos**

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien contrata.

Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.

Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.

Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo el procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

Status: El “status” que llevan los empleados dentro de la organización de la empresa.

Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere al desarrollo en la empresa, promociones y ascensos, que tanto una persona aporta a la empresa y como ha sido el desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

### **Factores de motivación**

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

#### Factores de motivación

Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que se tiene dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.

Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Así la teoría de Herzberg afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto.

Para proporcionar motivación en el trabajo Herzberg propone «el enriquecimiento de tareas» el cual consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal. Enriquecimiento de tareas.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de Motivación y productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal.

También aparecen aspectos no deseables como por ejemplo aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus trabajos, sentimiento de explotación.

Efectos deseables:

Aumento de motivación

Aumento de la productividad

Reducción del ausentismo

Reducción de la rotación del personal.

Así para la dimensión de riesgo que se considera como los sentimientos que poseen los trabajadores y los desafíos que se le imponen en el trabajo se presenta el siguiente plan.

Tabla 14:

*Dimensión de riesgo*

DIMENSIÓN DE RIESGO		
Objetivos	Acción propuesta	Responsables
Mejorar la libertad de toma de decisiones entre los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en cuenta las ideas y sugerencias nuevas que los empleados tengan para el mejoramiento de las tareas.</li> <li>• Dar cierta libertad a los empleados para la toma de decisiones según las necesidades del entorno.</li> <li>• Participación conjunta entre los supervisores y empleados para aprovechar nuevas oportunidades que se les presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de área y supervisores.</li> <li>• Jefes de departamento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para la Dimensión Relación Calor que no es más que las relaciones interpersonales que existen entre los compañeros a todos los niveles de la organización el sentido de amistad y de confianza que puede existir entre los compañeros sumándole el ambiente de trabajo, en los resultados obtenidos se observó una calificación desfavorable sobre el apesto de amistad y camaradería.

Tabla 15:  
*Dimensión de relación*

DIMENSIÓN DE RELACIÓN/CALOR		
Objetivos	Acción propuesta	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las relaciones de compañerismo entre los empleados.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el sentido de amabilidad entre los empleados, utilizando carteles ubicados estratégicamente en las oficinas.</li> <li>2. Colaboración activa recordarles a los empleados que la empresa es su segundo hogar después del familiar.</li> </ol>	Jefes departamentales.  Talento humano.  Supervisores.

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión cooperación-apoyo se notó una puntuación desfavorable haciendo hincapié en el desarrollo humano, personal y profesional indicándonos que no existen planes de ascensos menos aún filosofías que apoyen el desarrollo humano.

Tabla 16:

*Dimensión de Cooperación*

DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN/APOYO		
Objetivos	Acción propuesta	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar planes de capacitación en Desarrollo personal.</li> <li>• Promover el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de talleres motivacionales en desarrollo personal.</li> <li>2. Mejorar la apertura de errores entre los empleados.</li> <li>3. brindar herramientas que permitan a los empleados mejorar las relaciones de cooperación de apoyo.</li> <li>4. no generar el sentido de competencia entre los empleados implementando metas y objetivos compartidos para el cumplimiento de metas.</li> </ol>	Talento humano.  Jefes de área  Jefes departamentales.

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión de identidad que indica el sentido de pertinencia de los empleados hacia la organización y la alineación de los objetivos personales con los empresariales se obtuvo resultados desfavorables sobre todo en sentido de lealtad.

Tabla 17:  
*Dimensión de identidad*

DIMENSIÓN DE IDENTIDAD		
Objetivos	Acción propuesta	Responsables
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Utilizar un sistema de gratificaciones que permita dar a conocer a los empleados la importancia de la empresa y la importancia de sus labores dentro de ella.</li> <li>Implementar una modalidad de encuestas de satisfacción y sugerencias con la finalidad de fomentar el sentido de importancia de los empleados.</li> <li>Gestionar planes de comunicación donde se den a conocer la importancia del empleo que poseen los empleados.</li> </ol>	<p>Talento Humano.</p> <p>Jefes departamentales.</p>

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de recompensa se 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.

Tabla 18:  
*Dimensión de recompensa*

DIMENSIÓN DE RECOMPENSA		
Objetivos	Acción propuesta	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar planes de capacitación en Desarrollo personal.</li> <li>Promover el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Brindar bonos de beneficios mayores cuando los objetivos se han cumplido.</li> <li>Crear carteleras de empleado del mes con reconocimientos intrínsecos.</li> <li>Brindar capacitaciones de mejoras continuas para los empleados sobresalientes de la organización.</li> <li>Cartas de motivación de los gerentes por el trabajo bien hecho y cumplimientos de objetivos.</li> </ol>	<p>Talento Humano.</p> <p>Jefes departamentales.</p> <p>Gerencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **4.3 Conclusiones**

El plan de mejora propuesto en este capítulo trata de cumplir las necesidades detectadas en la herramienta aplicada, tomando en cuenta el clima organizacional y el tipo de empresa en la que se aplica.

Como se puede observar el plan de mejora se orienta más a satisfacer necesidades intrínsecas, puesto que, los empleados sienten que la empresa se centra más por el desarrollo empresarial que capital humano, por ende, es necesario implementar planes de mejora simples acordes con la organización que permitan ir integrando una filosofía más humana entre sus objetivos empresariales.

## **Conclusiones generales**

Este trabajo de grado ha sido desarrollado en base a la realidad actual de la empresa, la cual ha brindado una apertura necesaria para la realización del estudio, es importante mencionar que todos los insumos y recursos han sido facilitados por el autor del trabajo.

Los resultados obtenidos de la investigación son satisfactorios pues los mismos cumplen con la pregunta de investigación permitiendo crear un plan de mejora que queda en potestad de los directivos si desean aplicarla o adecuarla según las nuevas necesidades de la empresa.

## **Recomendaciones**

Para la aplicación del estudio a escala global dentro de la organización es necesario considerar acompañar la herramienta con otros métodos de medición que permitan obtener mayor información del clima de la empresa.

El plan de mejora propuesto en este trabajo cumple con las necesidades de la organización, donde se ha tomado en cuenta el tipo de organización y la cultura de la misma, es necesario recalcar, que el mismo puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Es recomendable, que la empresa considere la implementación de un plan de mejora pues como se muestra en este estudio existen factores que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Castillo, A. M. (2011). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE LA ZONA CENTRO DE TAMAULIPAS, MÉXICO ESTUDIO DE CASO: MULTI*. México.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

García, M. (2012). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. México.

García, S. M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Colombia .

Goyes, J. (2012). *Clima organizacional en la Universidad del Valle*. Colombia.

Maldonado, I. (2006, 05 23). *Clima organizacional y gerencia*. Retrieved from *Clima organizacional y gerencia*: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>

Méndez, A. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia.

Pérez. (2006, Enero 19). Retrieved from *Estilos de liderazgo*: <http://unirioja.es/>

Quinto, J. (2010). *FINAL DRAFT OF THESIS SUBMITTED TO THE ACADEMIC*. México.

Salaiza, L. F. (2013). *RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO*. México.

Sánchez. (2013). *Evolución del concepto del clima* . México: UDELAC.

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/arellano\\_b\\_ca/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/arellano_b_ca/)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/arredondo\\_c\\_am/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/arredondo_c_am/)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/bustamante\\_c\\_st/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/bustamante_c_st/)

[http://cataleg.uab.cat/search~S1\\*spl?/Xclima+laboral&SORT=DZ/Xclima+laboral&SORT=DZ&extended=0&SUBKEY=clima+laboral/1%2C13%2C13%2CB/frameset&FF=Xclima+laboral&SORT=DZ&7%2C7%2C](http://cataleg.uab.cat/search~S1*spl?/Xclima+laboral&SORT=DZ/Xclima+laboral&SORT=DZ&extended=0&SUBKEY=clima+laboral/1%2C13%2C13%2CB/frameset&FF=Xclima+laboral&SORT=DZ&7%2C7%2C)

<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/467/1/tadpu106.pdf>

[http://bib.us.es/aprendizaje\\_investigacion/mas/referencia\\_virtual/tesis-ides-idweb.html](http://bib.us.es/aprendizaje_investigacion/mas/referencia_virtual/tesis-ides-idweb.html)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/navegacion/carrera\\_lps.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/navegacion/carrera_lps.html)

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4349/1/131148.pdf>

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf)

[http://tzarbooks.com/book.php?id=v\\_sFY1XRFaIC](http://tzarbooks.com/book.php?id=v_sFY1XRFaIC)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>

[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010)