



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**“DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA PROPRAxis SIGMADOS Y PROPUESTA DE UN  
PLAN DE MEJORA”**

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

**Autor:**

**Jessica Paola Guazhambo Mejía**

**Directora:**

**Mgst. Paulina Cueva Espinoza**

**Cuenca, Ecuador**

**2017**

## **AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA**

A Dios, el centro de mi vida, agradezco a mis profesores quienes fueron guía para mi superación personal y profesional, por sus enseñanzas y buenos consejos, a mi directora de tesis Paulina Cueva que me guio en este último paso para alcanzar mi título profesional, a mis padres y hermanos por ser los pilares fundamentales de mi vida quienes siempre se han preocupado por mi educación y hacer de mi la persona que soy, de manera especial a mi esposo, quien siempre ha estado incondicionalmente para mí, apoyándome de una u otra forma, por su comprensión y amor.

## RESUMEN

El trabajo de grado a continuación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de clima organizacional aplicada al personal de la empresa Propraxis Sigmados, una importante empresa dedicada a la consultoría de marketing en la ciudad de Cuenca. Dicho estudio engloba la aplicación de una encuesta de clima organizacional, su respectiva tabulación e interpretación de datos, seguido de una propuesta de oportunidades de mejora obtenida luego de la interpretación mencionada.

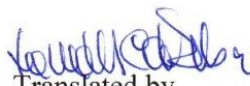
La muestra para el estudio son los empleados de la empresa en su totalidad, quienes desempeñan diferentes cargos en la empresa.

Para aplicar este estudio en primera instancia se realizó una reunión con las jefaturas de esta empresa, para validar la encuesta que sería aplicada. Se adaptó la herramienta, se realizó una prueba piloto para validar la redacción de los ítems de la encuesta, finalmente se planifico una cita con cada uno de los colaboradores y se prosiguió a llenar el cuestionario.

## ABSTRACT

The objective of this graduation work is to develop an organizational climate proposal applied to the staff of *Propraxis Sigmados*, a marketing consulting company in the city of Cuenca. This study included the application of an organizational climate survey, its respective tabulation and data interpretation, and a proposal for improvement opportunities obtained after the results interpretation. The study sample was made up of all the employees who held different positions in the company. Before applying this study, a meeting with the company directors to validate the survey was held. The instrument was adapted, a pilot test to validate the writing of the survey items was made; finally a meeting with each of the collaborators was carried out, and the questionnaire was filled out.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INDICÉ GENERAL

Agradecimiento y dedicatoria.....	2
Resumen.....	3
Índice general.....	4
Introducción.....	6
1. LA EMPRESA.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Antecedentes organizacionales.....	8
1.3 Historia.....	9
1.4 Filosofía organizacional.....	9
1.5 Que los hace diferentes.....	10
1.6 Productos que ofrece la empresa.....	11
1.7 Otros productos de investigación.....	13
1.8 Conclusiones parciales del capítulo.....	14
2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y HERRAMIENTA.....	15
2.1 Introducción.....	15
2.2 Marco teórico.....	15
2.3 Importancia del diagnóstico de clima organizacional.....	17
2.4 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.....	18
2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico de clima organizacional.....	19
2.6 Instrumento de evaluación.....	21
2.7 Interpretación de datos.....	24
2.8 Conclusiones parciales del capítulo.....	26

3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	27
3.1 Introducción.....	27
3.2 Análisis de los resultados del cuestionario de clima organizacional.....	27
3.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	70
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
4.1 Introducción.....	71
4.2 Propuesta de plan de mejora.....	71
4.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	79
Conclusiones generales.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	82

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Las organizaciones están compuestas por personas que viven en ambientes complejo y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico de clima proporciona retroalimentación a cerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientado al cambio de actitudes y conductas de los miembros de una organización a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Por lo anterior el presente proyecto tiene como propósito desarrollar un estudio de clima organizacional en la empresa Propraxis Sigmados, debido a la necesidad de proponer un plan de oportunidades de mejora para que la satisfacción de los colaboradores de la empresa en mención mejore de tal manera que el rendimiento y la convivencia en sus lugares de trabajo sean los más apropiados, dando como resultado que dicha empresa sea considerado por sus colaboradores como: un buen lugar para trabajar.

Para aquello se pretende aplicar una herramienta que permita obtener información crucial sobre las percepciones, factores y comportamientos organizacionales que poseen los colaboradores dentro de la empresa, de esta forma se obtendrá insumos necesarios para realizar el diseño de un plan de oportunidades de mejora.



## **CAPITULO 1**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Introducción**

El presente capítulo nos dará a conocer la empresa con la cual se trabajara, su historia, su naturaleza, los servicios que ofrece, misión, visión, valores corporativos, entre otros aspectos importantes, que nos ayudaran para el desarrollo del proyecto presente. Una vez que nos orientemos en dichos conceptos podremos dar un diagnóstico más acertado y proponer un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de la institución en estudio.

#### **1.2 Antecedentes organizacionales**

Los datos que se muestran a continuación son recogidos de la página web de Propraxis SA. Por tal motivo no cuentan con un autor específico que hable a cerca de la empresa, sino es la información que ha sido otorgada por parte de los directivos y fundadores de la organización.

Propraxis nació en el año 2002, es una empresa especializada en brindar servicios de marketing e investigación de mercados.

Estándares internacionales de calidad en los servicios que ofrece, el personal y los productos le ha permitido ubicarse entre las 10 principales empresas del país en esta rama.

Desde 2006 Propraxis se asoció con Sigmados Internacional, lo que le permite ser pionero en conocimientos, tecnología y técnicas de Investigación.

En Ecuador cuenta con oficinas propias en Quito, Guayaquil y Cuenca.

(Propraxis, 2009)

### **1.3 Historia**

Sigmados Research fue creada en el año de 1982 en Madrid, es la mayor empresa española de investigación de mercados y está asociada a AEDEMO, ANEIMO, MRS, AMA, WAPOR, AEC y CIMA. Fue una de las primeras empresas del sector en obtener la calificación ISO 9001. Una completa cobertura de oficinas propias le permite servir a sus clientes en cualquier rincón del Ecuador y en más de 25 países de América, Asia y Europa.

(Propraxis, 2009)

### **1.4 Filosofía Organizacional**

#### **Misión**

Ser una inversión rentable para nuestros clientes al apoyar sus decisiones y desarrollo estratégico, basándonos en la situación de consumidores y mercados.

#### **Visión**

Crear valor para nuestros accionistas, a través de un comportamiento ético, relaciones duraderas, bienestar para nuestros clientes, colaboradores y responsabilidad social.

#### **Valores**

- Honestidad y transparencia
  
- Relaciones de largo plazo y mutuo beneficio, con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
  
- Relación sustentable con la sociedad.

- Actualización permanente en conocimientos y tecnologías.

(Propraxis, 2009)

### **1.5 Lo que les hace diferentes:**

**Conocimiento:** cuentan con el know how, conocimiento, experiencia y cobertura de sigmados reserch, la mayor empresa española de investigación de mercados y una de las empresas más importantes a nivel mundial. El conocimiento internacional en conjunto con la experiencia local, hace que generen productos de alta exactitud enfocados en la realidad empresarial permitiendo la toma de decisiones estratégicas basadas en información. Los controles de calidad están presentes en todas las etapas del proceso, les permite entregar a sus clientes información veraz y confiable.

**Recurso Humano:** cuentan con un equipo de trabajo profesional, comprometido, capacitado y especialista, ofreciendo de esta manera garantía en sus servicios.

**Innovación y Tecnología:** sus diferentes productos han sido desarrollados con un soporte tecnológico que permite darle a la información recolectada del mercado interpretaciones diversas gracias a un software de última generación.

#### **Innovación**

- Call Center propio con software especializado.
- Software inglés de última generación.
- Encuestas: por mail, por Web, con Palms.
- Estudios cualitativos basados en Neuromarketing, y a través de grupos focales.

#### **Tecnología**

- Percepción Analyzer: análisis de percepciones.
- Avanzados modelos estadísticos para el análisis de resultados cuantitativos.

**Capacidad de Respuesta y Cobertura:** Propraxis Sigmados cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional e internacional, que le permite estar en cada provincia del Ecuador así como también en más de 25 países de Latinoamérica, Asia y Europa, gracias al apoyo de SIGMADOS INTERNACIONAL.

**Compromiso:** forman parte de ESOMAR y se rigen por el código internacional de ética ICC-ESOMAR del Marketing y la Práctica Social de Investigación, aprobado por las cámaras profesionales e industriales de los principales países alrededor del mundo, garantizando que los procesos son técnicos, confidenciales y respaldan los intereses tanto del cliente como del entrevistado. ESOMAR es una organización mundial con 4.500 miembros en 100 países que busca incentivar las mejores prácticas en investigación de mercados, consumidores y sociedades, promoviendo el valor de la investigación de mercados y de la opinión pública para dirigir la toma de decisiones reales y efectivas en industrias, comercios e instituciones.

(Propraxis, 2009)

## 1.6 PRODUCTOS QUE OFRECE

### **Investigación de Mercado**

Desarrollan proyectos a medida y se ajustan a las necesidades del mercado, además cuentan con productos que les ayuda a conocer la situación actual del mismo, las necesidades y el comportamiento, así permiten a sus clientes tomar decisiones acertadas y precisas para el inicio, crecimiento y desarrollo de su empresa.

BRAND VALUE:

- Modelo para determinar el valor de la marca
- Permite conocer los valores asociados por el consumidor a una marca y su peso en la construcción de la imagen actual.

#### POMSEC:

- Segmentación y posicionamiento
- Revela la estructura del mercado, los segmentos de consumidores, la posición de una marca o producto y la posición de sus competidores.

#### GHIA:

- Modelo para la mejora de la satisfacción de los clientes
- Permite definir un modelo de generación de valor que refleja el nivel de satisfacción actual y el diferente grado de influencia de cada proceso y atributo en la valoración global del servicio.

#### CENSUS:

- Producto para crear bases de datos y determinar los principales indicadores de negocios de distribución.

#### SHOPPER BEHAVIOR:

- Herramienta para determinar categorías de productos desde la perspectiva del consumidor.

#### PAM Test: (Potencial del mercado para un producto)

- Identifica en forma previa a la comercialización y de forma recurrente a lo largo de la vida del producto el tamaño del mercado potencial, las características de dicho mercado y la efectividad del marketing mix propuesto.

SEGAL:

- Sistema de evaluación de gestión de la administración local.
- Evalúa a través de la opinión del ciudadano la gestión de la Administración local o nacional, tanto de manera global como de las distintas áreas de gestión.

(Propraxis, 2009)

## 1. 7 OTROS PRODUCTOS DE INVESTIGACION:

**Compromiso de los Empleados:** Proporciona pautas objetivas necesarias en la identificación de las áreas sobre las que es preciso actuar, las medidas para construir un mayor y mejor compromiso y el modelo para perfilar un programa de retención adecuado.

**Tracking Publicitario:** Permite medir la penetración, el impacto y las emociones generadas por una determinada campaña de publicidad.

Indicadores estratégicos de marketing (herramienta para optimizar la inversión de marketing de una organización).

- Reputación política
- Satisfacción de Stakeholders
- Mystery Shoppers
- Elaboración de mapas de consenso y constructos
- Investigación a medida

**Consultoría:** expertos en el área de marketing les permite desarrollar diferentes planes de consultoría enfocados en las necesidades del cliente y de esta manera agregar valor a su organización:

- Planes de Marketing
- Planificación Estratégica
- Planes de Comunicación
- Planes Comerciales
- Capacitación en temas de Marketing
- Acceso a mercados
- Levantamiento de líneas bases

(Propraxis, 2009)

Como bien podemos ubicar a esta empresa como una de las principales a nivel nacional en cuanto a consultoría se refiere, es una importante organización con 15 años de experiencia en esta gestión, brindando a sus clientes servicios de calidad, buen trato, innovación en sus productos, responsabilidad mutua, compromiso en su trabajo.

### **1.8 Conclusiones parciales del capítulo:**

En cuestión el objetivo de este capítulo es dar a conocer a la empresa en sí, ya que si se pretende realizar un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer la naturaleza o actividad de la organización en estudio. Como se puede ver, la empresa con la que se trabajara es una de las principales del país en cuanto a servicios de investigación de mercado se refiere, es muy importante conocer la actividad de una empresa, cuando se pretende trabajar con clima organizacional y de esta manera aportar con un diagnóstico más acertado y así brindar soluciones efectivas.

## **CAPITULO 2**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y HERRAMIENTA**

#### **2.1 Introducción**

El objetivo del presente capítulo es estudiar a cerca del clima organizacional y la importancia del diagnóstico del mismo, dando así a conocer a varios autores que mencionan dicho tema, algunos criterios que son necesarios para el estudio realizado, así mismo conocer algunas herramientas para medir el clima organizacional y orientar a cerca de la herramienta que se utilizará en este trabajo, especificar las dimensiones que esta pretende indagar y criterios de inclusión y corrección que se utilizaran.

#### **2.2 Marco teórico**

##### **Clima organizacional: Reseña histórica**

Actualmente en todos los sectores económicos no basta innovar y proporcionar productos de calidad si no ir más allá brindando un buen servicio al cliente, ya que todos los esfuerzos que realiza la empresa son enfocados básicamente en la satisfacción de las necesidades de los mismos. “La evaluación o concepto que tiene el cliente acerca de la organización es el reflejo de la calidad del ambiente interno de la empresa misma, en donde el cliente percibe esto en función del trato que recibe del personal de la organización” (Calva & Hernández, 2004).

Mencionando lo anterior, Chiavenato, (1992) define al clima organizacional como el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como



el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992)

Por otra parte Anzola, (2003) 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. (Anzola, 2003)

Para Seisdodos, (1996) clima organizacional es el conjunto de percepciones que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. (Seisdodos, 1996)

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez Álvarez, 2006)

Para concluir se dice que el clima organizacional es en sí, la manera en la que una organización afronta conflictos y cumple objetivos, es la percepción de los empleados a cerca

del bienestar y satisfacción laboral, de tal forma que llega a ser de gran influencia en la conducta de los empleados y consecuentemente en la productividad de los mismos.

### **2.3 IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

Para Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Por otro lado Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero

debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

Por ultimo Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En consecuencia y basándonos en los conceptos anteriores, podemos decir que el oportuno diagnóstico de clima organizacional en una empresa es clave para su prosperidad y éxito en el medio actual y futuro, ya que cada vez existe más competitividad, cada vez nos encontramos en una sociedad que exige y demanda calidad. Por lo tanto es de gran importancia realizar dicho proceso, tratando así de mejorar el entorno en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, ya que ellos son el reflejo del estado interno en el cual se encuentra una empresa y transmitirán a los consumidores de los servicios o productos que esta pueda ofrecer.

#### **2.4 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional**

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

## **2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico de clima organizacional**

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para realizar un diagnóstico de clima organizacional, pero es la encuesta la más comúnmente utilizada, según Brunet (2003) el instrumento de medida privilegiado es el cuestionario escrito, este instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales debe indicar hasta qué punto están o no de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de tipo nominal o intervalo. A continuación mencionaremos algunos de los instrumentos más utilizados.

### **El cuestionario de Rensis Likert**

Para Likert el clima debe ser visto como una variable interpuesta entre algún programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrollo una teoría de clima organizacional denominada “los sistemas de organización” que permiten visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde ocho dimensiones: proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del

proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento.

### **Método de Pritchard y Karasick**

Estos autores desarrollan un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, compuestas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las once dimensiones tomadas en cuenta son: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de toma de decisiones y apoyo.

### **Dimensiones propuestas por Fernando toro**

Toro (1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

### **El cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con George H. Litwin, citado por Kolb en estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en

una determinada empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirma entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición de clima organizacional. En este caso hemos optado por el último cuestionario mencionado, ya que a nuestro punto de vista es el más acorde a lo que estamos buscando.

## **2.6 Instrumento de evaluación**

En el instrumento construido por Litwin & Stringer, adoptado por Echezuria y Rivas (2001) y utilizado por Martín Perez (2003) - Organizational Climate Questionnaire; los autores plantean que el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

El cuestionario recoge y describe hechos de la organización mediante la percepción del individuo. En su formato original el cuestionario está conformado por cincuenta y tres reactivos distribuidos en nueve dimensiones en escala tipo Likert, las cuáles explicarían el clima existente en una determinada organización tales como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad.

Para comprender mejor cada dimensión se puede explicar:

**La Estructura:** representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

**La Responsabilidad:** también conocida como “empowerment”, esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

**La recompensa:** consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no solo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales que no son necesariamente monetarios que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

**El riesgo:** este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

**El Calor:** percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

**El apoyo:** percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto en los 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.

**Los estándares de desempeño:** se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

**El 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 vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

**La identidad:** esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica que tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y que tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación a cerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El diseño de este cuestionario contiene preguntas que indagan sobre la percepción del sujeto como por ejemplo: *¿los jefes hablan a cerca de mis aspiraciones dentro de la organización?*

En cuanto a las respuestas, existen cuatro opciones para contestarla que son:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Muy en desacuerdo



Cabe recalcar que uno de los principales objetivos de este trabajo es adaptar la herramienta a la organización, por lo cual se tomó las medidas necesarias para cumplir con este punto, en primera instancia se realizó una reunión con las jefaturas de la institución, se dio a conocer el material que se utilizara y posteriormente se validó el test, modificando levemente dicha herramienta.

## 2.7 Interpretación de datos

Tabla 1: Dimensiones de clima organizacional

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
<b>Estructura</b>	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación de las reglas, procedimientos, tramites 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 la recompensa recibida por su trabajo	18, 19, 20, 21, 22, 23
<b>Desafíos</b>	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen	24, 25, 26, 27
<b>Relaciones / calor</b>	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato	28, 29, 30, 31, 32

	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	33, 34, 35, 36, 37, 38
<b>Cooperación / apoyo</b>	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización	39, 40, 41, 42
<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	43, 44, 45, 46, 47
<b>Identidad</b>	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización	48, 49, 50, 51

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

### **Procedimiento de corrección**

- A cada uno de los ítems asignarle un puntaje que va del 1 a 4
- 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 con otras pautas de interpretación.
- Otra pauta de interpretación:

Menos de 2.5 = muy desfavorable

2.5 - 2.9 = desfavorable

3.0 – 3.5 = favorable

3.6 – 4 = muy favorable

- se compara las dimensiones mejor y peor evaluadas

Aquí vemos pautas de interpretación que se utilizaron en este proyecto, en el siguiente capítulo analizaremos los resultados del cuestionario aplicado, con su respectivo informe.

## **2.8 Conclusiones parciales del capítulo:**

El clima organizacional es en si el estado en el cual se encuentra una organización tanto interna como externamente, aquí influye de manera considerable la percepción de los empleados en cuanto a aspectos específicos tales como: la satisfacción, la pertenencia, las relaciones interpersonales, la infraestructura de una organización, el conflicto, entre otros. El hecho de realizar un diagnóstico de clima a una empresa en el momento oportuno siempre resulta beneficioso para la misma ya que gracias a ello se puede detectar de manera eficaz situaciones que requieran intervención, aspectos que se puedan mejorar para el desarrollo de la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **3.1 Introducción**

Para la aplicación del estudio de clima organizacional de la empresa Propraxis Sigmados se ha utilizado el instrumento construido por Litwin & Stringer (1968), adoptado por Echezuria y Rivas (2001), citado en Marín 2003 & Rodríguez (2010) Organizational Climate Questionnaire, con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional en dicha empresa, cuyos resultados nos darán a conocer, criterios de estructura organizacional, relaciones de trabajo, desempeño en la organización, recompensa, conflicto, entre otros, pues de ahí se tomaran datos claves que nos permitirán realizar o no un plan de mejora.

#### **3.2 Análisis de los resultados del cuestionario de clima organizacional**

Para la aplicación de este estudio se tomó como muestra el universo total de empleados de la empresa Propraxis Sigmados, es decir los 15 empleados que conforman la organización, a quienes se les aplico la herramienta mencionada anteriormente.

De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **DIMENSIÓN ESTRUCTURA**

Conformada por los siguientes ítems:

- Definición de tareas
- Lógica de tareas
- Mando y toma de decisiones
- Conocimiento de políticas
- Conocimiento de estructura organizativa
- Papeleo para hacer las cosas
- Nuevas ideas y reglas organizacionales
- Influencia de la organización y planificación en la productividad
- Claridad en los reportes
- Métodos, normas y procedimientos se cumplan

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 2:

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	3,20
	MUY FAVORABLE	0,00
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,86
	FAVORABLE	0,00
	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	3,40
	MUY FAVORABLE	0,00
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,06
	MUY FAVORABLE	0,00
7. Las nuevas ideas son tomadas en cuenta y las reglas que existen en la organización no son impedimento para ello	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
8. Existe organización y planificación que promueve la productividad	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00

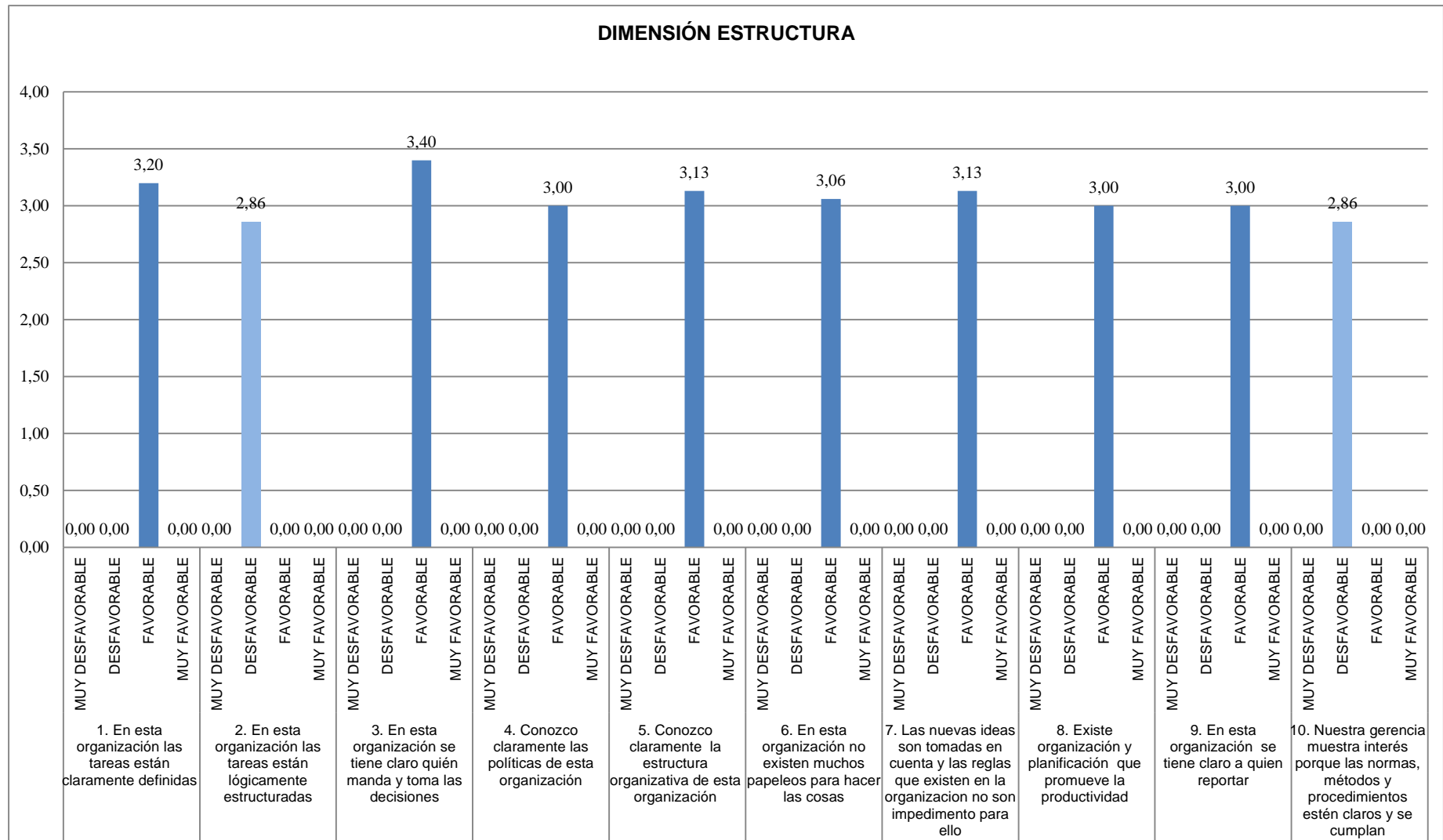
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,86
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 1:



Fuente: elaboración propia

**Grafico1:** como se puede observar en el grafico anterior, en lo que se refiere a la Dimensión Estructura la cual pretende evaluar la estructura organizativa, así como las políticas y reglas organizativas, entre otros aspectos del mismo carácter, nos encontramos con puntuaciones favorables con mínimas de 3.00 y máximas de 3.40, que nos indica que los empleados conocen claramente las políticas organizacionales, así como la estructura organizacional, tienen claridad en los reportes, están de acuerdo con que existe organización y planificación que promueve la productividad, afirman que no existe mucho papeleo para desempeñar las labores, las reglas que existen en la organización ayudan de cierta forma a que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, están de acuerdo con que en la organización las tareas están claramente definidas y conocen claramente quienes están a cargo de la toma de decisiones. Por otro lado podemos observar promedios desfavorables con un puntaje de 2.86 que nos indica que sería recomendable mejorar en cuanto a la lógica de estructura de tareas, así mismo mejorar en cuanto a que la gerencia muestre interés por que los procedimientos, normas y métodos estén claros y se cumplan.

Es decir los empleados muestran una favorabilidad aceptable en esta dimensión, tomando en cuenta que todo método que se utilice para mejorar la satisfacción laboral es beneficioso en sí para la organización.

## **DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD**

Conformada por los siguientes ítems:

- Verificación de tareas
- Trabajar sin verificación de un superior
- Auto responsabilidad en el trabajo
- Iniciativa en el trabajo
- Resolución de problemas



- Responder por los errores cometidos
- Toma de responsabilidades

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 3:

Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión responsabilidad de la empresa.

<b>PROMEDIO D. RESPONSABILIDAD</b>		
11. Por lo general todo se verifica dos veces con el fin de entregar buenos resultados	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
12. Mi jefe prefiere que haga un buen trabajo sin tener que verificarlo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
13. Soy responsable de hacer bien mi trabajo sin supervisión	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	3,73
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	3,53
	MUY FAVORABLE	0,00
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
16. Cuando alguien comete un error asume las consecuencias	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00

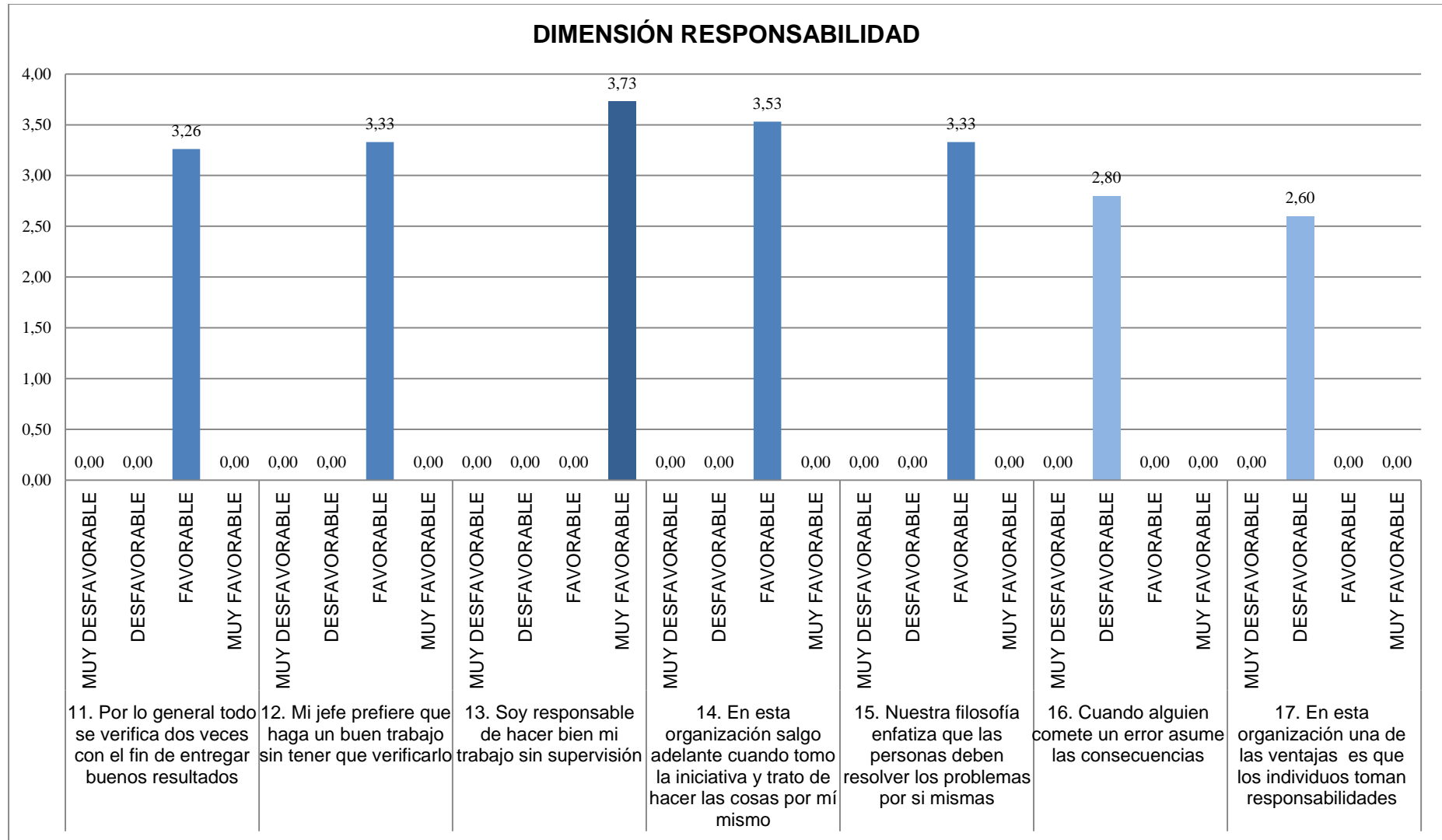
	DESFAVORABLE	2,80
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
17. En esta organización una de las ventajas es que los individuos toman responsabilidades	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,60
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 2:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 2:** como observamos en el grafico anterior en cuanto se refiere a la Dimensión Responsabilidad es la que evalúa la percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, el sentir ser su propio jefe, la toma de decisiones, entre otros. Encontramos los siguientes resultados; puntuaciones favorables con mínimas de 3.26 y máximas de 3.53 que nos indica que los empleados verifican más de una vez su trabajo con el objetivo de entregar bien el trabajo, están de acuerdo con que el jefe prefiere que haga un buen trabajo sin tener que verificarlo, la filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos, y son conscientes que en esta organización se sale adelante cuando se toma la iniciativa. La puntuación más alta en esta dimensión es de 3.73 muy favorable, indica que los empleados son responsables de hacer su trabajo sin supervisión. Por otro lado existen puntuaciones que muestra desfavorabilidad con promedios de entre 2.60 y 2.80 que nos indica que los empleados no dicen que una de las ventajas de la organización sea que los individuos tomen responsabilidades y que no siempre se asuma las consecuencias cuando se comete un error.

Por lo tanto en esta dimensión los empleados en su gran mayoría tienen un compromiso elevado con el trabajo al tomar decisiones por si solos, al realizar un buen trabajo sin verificación, a la resolución de problemas, a la iniciativa que se toma en la organización por parte de ellos, si bien es cierto esta percepción es beneficioso para la organización por parte del personal que la conforman, no antes sin dejar de lado los aspectos que son necesarios mejorar como es asumir consecuencias, sin poner excusas y tratar de tomar más responsabilidades en el trabajo.

## **DIMENSIÓN RECOMPENSA**

Conformada por los siguientes ítems:

- Sistema de promoción, ascenso

- Recompensas y amenazas
- Recompensa y desempeño
- Critica
- Recompensa al trabajo
- Sanciones

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 4:

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	2,73
	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	2,73
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,50
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
21. En esta organización no existe critica	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,06
	MUY FAVORABLE	0,00
22. En esta organización existe suficiente recompensa y	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00

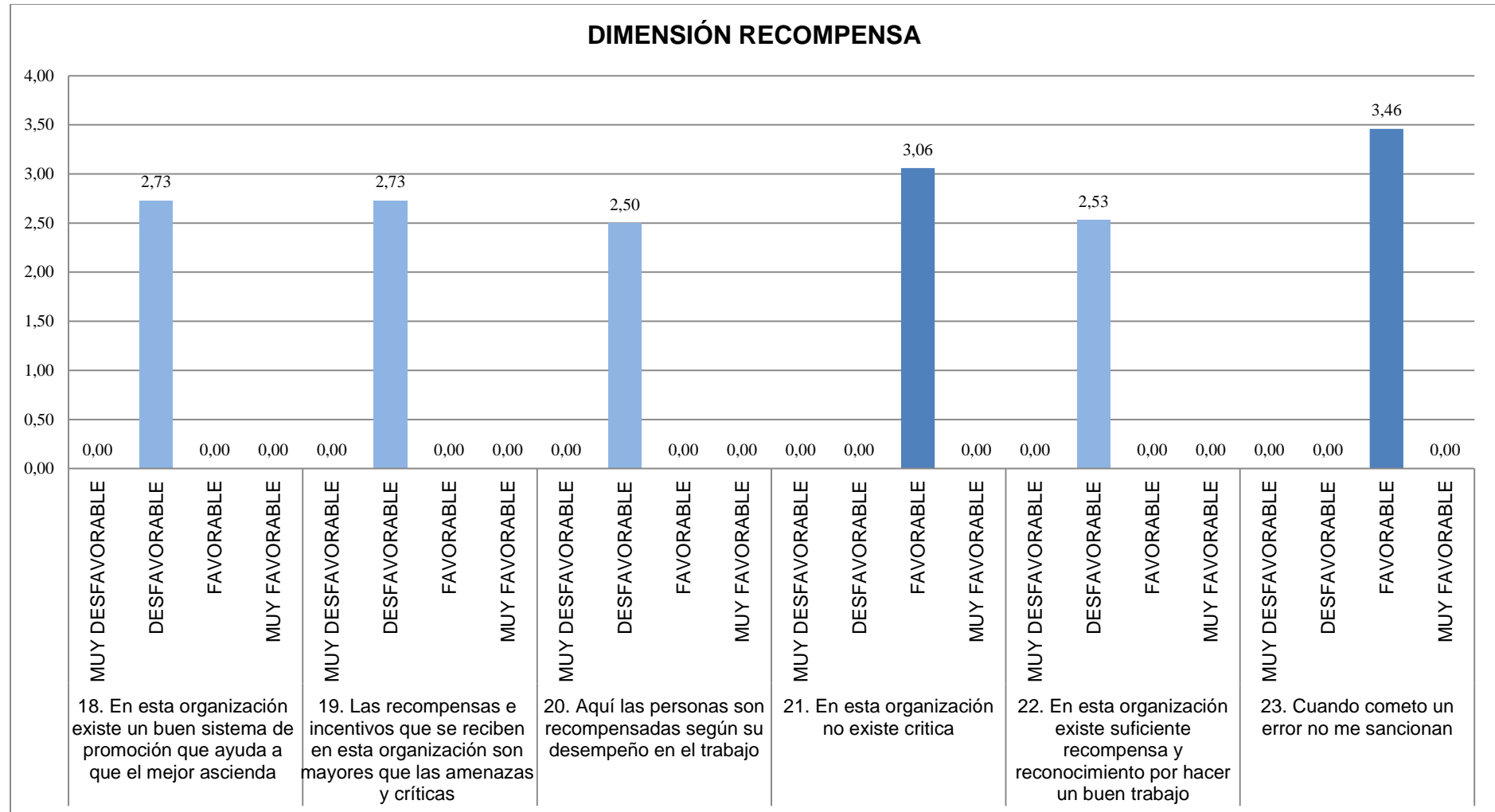
reconocimiento por hacer un buen trabajo	DESFAVORABLE	2,53
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
23. Cuando cometo un error no me sancionan	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,46
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 3:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 3:** en el grafico anterior de la Dimensión Recompensa que mide la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo, la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo, entre otros; podemos observar puntuaciones favorables de 3.06 y 3.46 que indican que los empleados están de acuerdo con que en la organización no existe critica, y que por lo general no existen las sanciones. Pero por otro lado existen puntuaciones desfavorables que van desde 2.50 hasta 2.73, lo que refleja que no siempre las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo, no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, así mismo las recompensas e incentivos no son mayores que las amenazas y críticas, y por lo general los empleados afirman que no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Sabiendo esto podemos decir que los empleados no sienten que se tenga un reconocimiento adecuado por parte de la organización o supervisores al desempeñar un buen trabajo, y esto de una u otra forma afecta a la organización, por que incide directamente en la motivación de los empleados, al no sentir que su trabajo es lo suficientemente valorado, esto puede provocar que los empleados decaigan al momento de cumplir objetivos organizacionales. La organización debería tomar medidas necesarias en cuanto a la recompensa que otorga a sus colaboradores, de esta forma incrementaría la satisfacción laboral y mejoraría el clima organizacional.

## **DIMENSIÓN DESAFIOS / RIESGOS**

Conformada por los siguientes ítems:

- Riesgos en momentos oportunos
- Riesgos para estar delante la competencia



- Precaución en la toma de decisiones
- Riesgos por buenas ideas

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 5:

Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión desafíos / riesgos de la empresa.

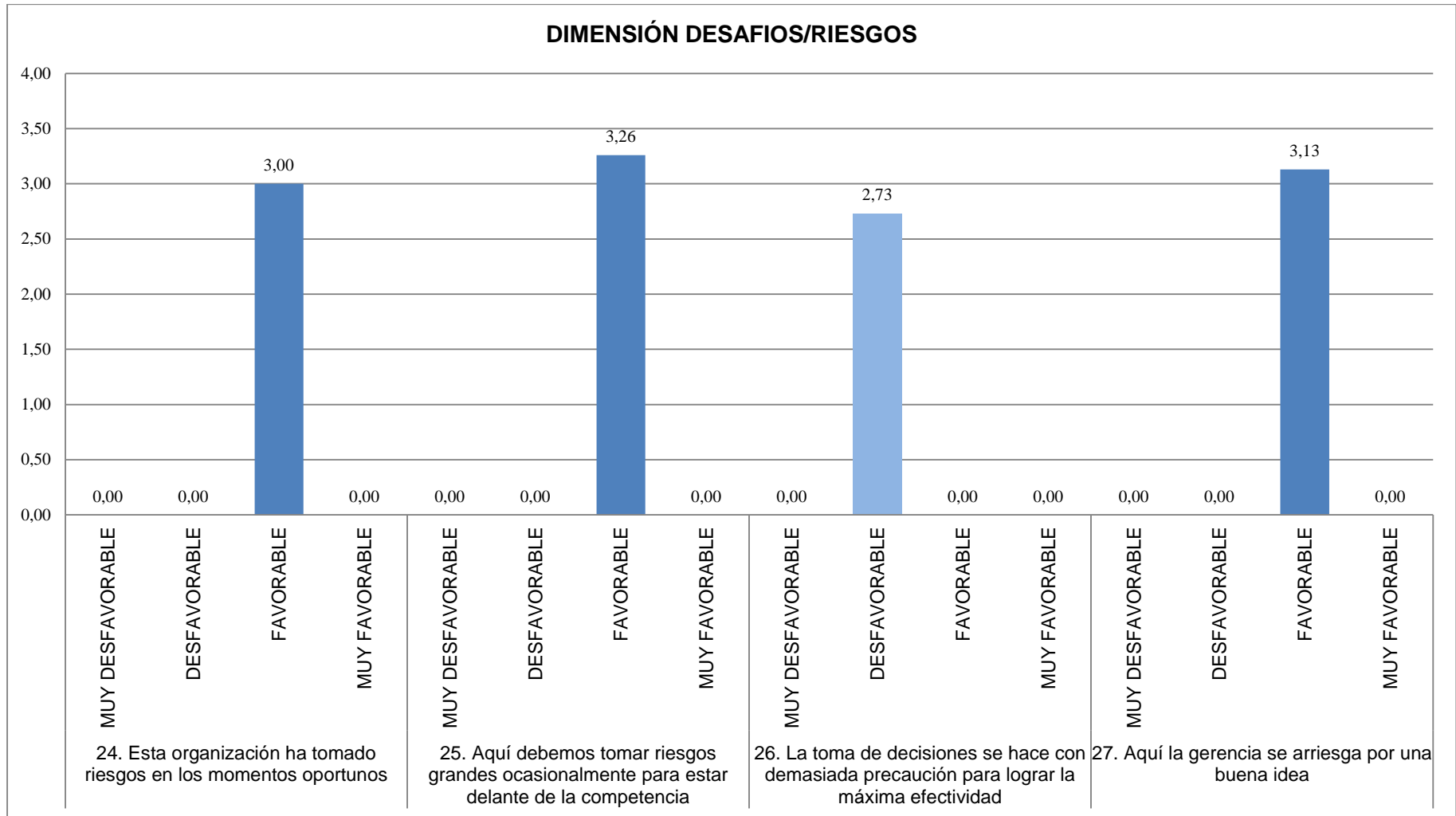
<b>PROMEDIO D. DESAFIOS/RIESGOS</b>		
24. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
25. Aquí debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
26. La toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,73
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
27. 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

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 4:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 4:** en el grafico anterior que muestra los promedios de la Dimensión Desafíos / Riesgos, la misma encargada de medir la percepción de los empleados en cuanto a los desafíos que les imponen en el trabajo, los riesgos que toma la empresa para estar por delante de otras organizaciones, encontramos puntajes favorables que se encuentran desde 3.00 hasta 3.26 que indica que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, que la gerencia generalmente se arriesga por las buenas ideas que son lanzadas por los colaboradores y que se toman riesgos ocasionalmente para estar por delante la competencia. Por otro lado encontramos un puntaje desfavorable de 2.73 que nos refleja que no siempre o pocas veces la toma de decisiones se hace con demasiada precaución.

No obstante cabe recalcar que al reflejarse desfavorabilidad en cuanto a que la toma de decisiones no se hace con demasiada precaución, no dice que sea un punto negativo porque de cierta forma el exceso de precaución no permitiría a que se tomen riesgos por parte de los que conforman la organización, sino más bien ayudaría a crear un ambiente de apertura para que se generen desafíos por parte de los colaboradores.

## **DIMENSIÓN RELACIONES / CALOR**

Conformada por los siguientes ítems:

- Atmosfera amistosa
- Clima de trabajo sin tensiones
- Facilidad para conocerse
- Personal cálido y abierto al dialogo
- Relaciones gerencia – trabajador

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 6:

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

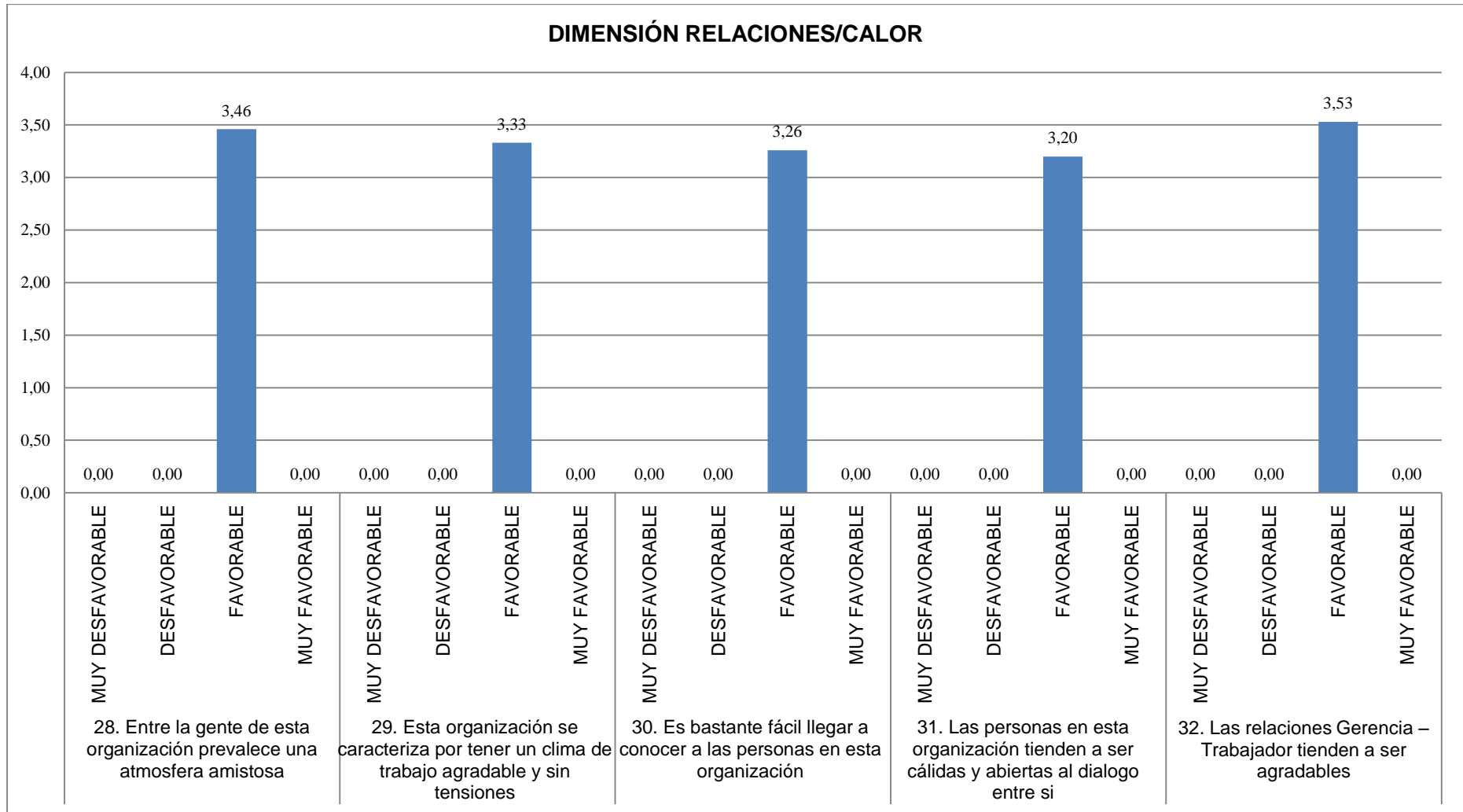
<b>PROMEDIO D. RELACIONES/CALOR</b>		
28. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,46
	MUY FAVORABLE	0,00
29. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,33
	MUY FAVORABLE	0,00
30. Es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
31. Las personas en esta organización tienden a ser cálidas y abiertas al dialogo entre si	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,20
	MUY FAVORABLE	0,00
32. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,53
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 5:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 5:** cómo podemos observar en el grafico anterior de la Dimensión Relaciones / Calor que tiene la intención de medir la percepción de los empleados sobre la posibilidad de un ambiente grato de trabajo y buenas relaciones laborales, encontramos promedios favorables con mínimas de 3.20 y máximas de 3.53, lo que nos refleja que en la organización existe una atmosfera amistosa, que la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, los empleados están de acuerdo con que es muy fácil llegar a conocer a las personas en esta organización ya que por lo general tienden a ser cálidas y abiertas al diálogo entre sí, la relación jefe - trabajador tienden a ser agrádales.

En conclusión la organización es un espacio en donde se puede entablar relaciones laborales y sociales positivas, lo cual es beneficioso para la organización, ya que de esta manera se facilita el trabajo en equipo, el enfoque a las metas, la resolución de conflictos, poniendo a la empresa como un lugar agradable para sus colaboradores.

## **DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**

Conformada por los siguientes ítems:

- Exigencia de rendimiento
- Mejorar en el trabajo
- Presión para mejorar
- Productividad
- Desempeño – relaciones personales
- Orgullo

Encontramos los siguientes resultados:



Tabla 7:

Promedio de los resultados obtenidos en base a la dimensión estándares de desempeño de la empresa.

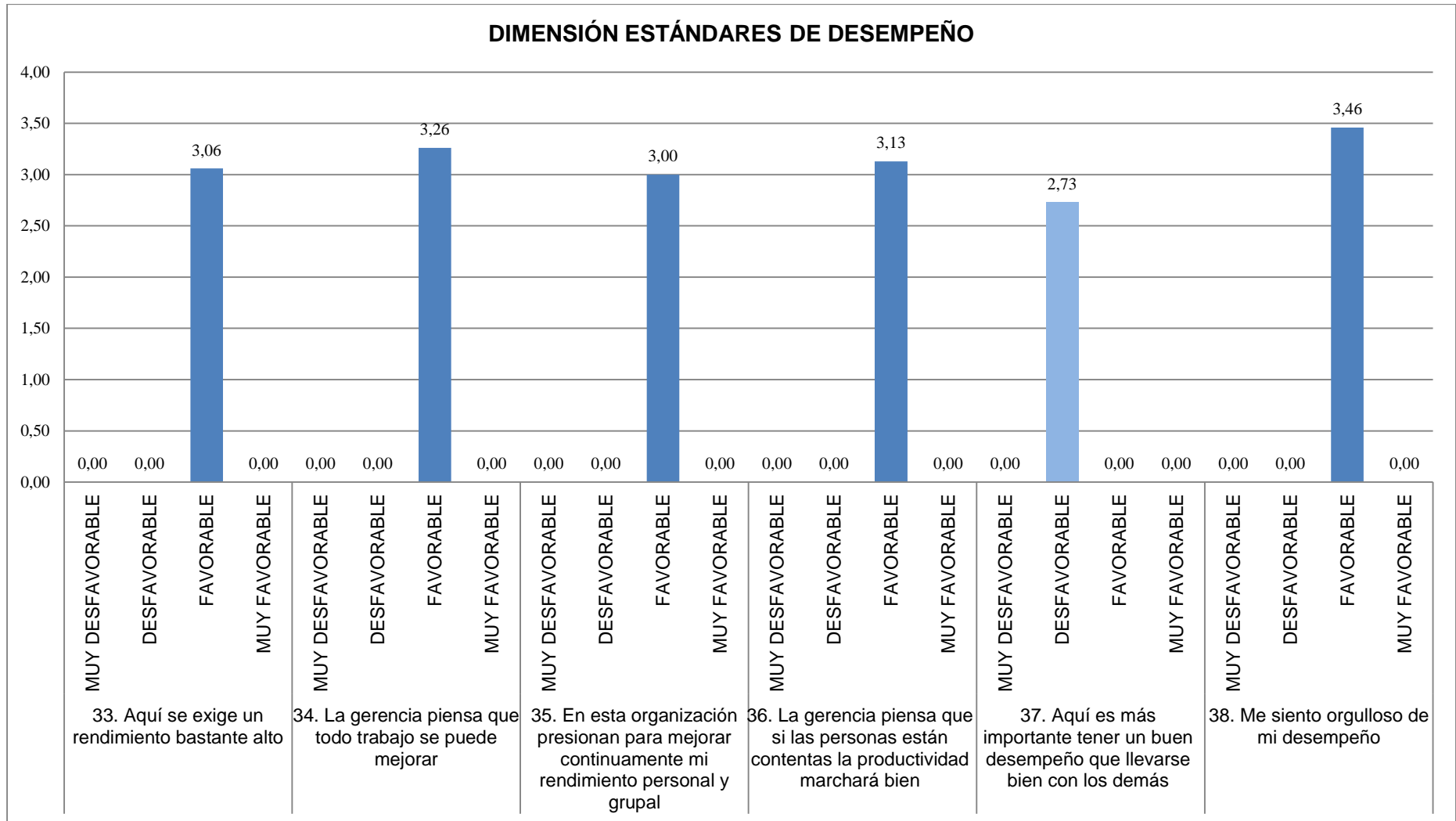
<b>PROMEDIO D. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>		
33. Aquí se exige un rendimiento bastante alto	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,06
	MUY FAVORABLE	0,00
34. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
35. En esta organización presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
36. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
37. Aquí es más importante tener un buen desempeño que llevarse bien con los demás	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,73
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
38. Me siento orgulloso de mi desempeño	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,46
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 6:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 6:** observamos el grafico anterior de la Dimensión Estándares de Desempeño que mide la percepción de los empleados sobre las normas de rendimiento de la empresa, la importancia de recibir metas implícitas o explícitas, así como normas de desempeño personal, lo cual nos indica que existe resultados favorables con puntajes mínimos de 3.00 y máximos de 3.46, esto refleja que los empleados sienten que en la organización se les presiona continuamente con el fin de mejorar el desempeño tanto personal como grupal, lo cual dice que se exige un rendimiento bastante alto, ya que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar, así mismo piensan que si los empleados están contentos la productividad marchara bien y la gran mayoría de los empleados se sienten orgullosos de su desempeño. Por otro lado existe un puntaje que muestra desfavorabilidad con un promedio de 2.73 que refleja que los empleados dicen no estar de acuerdo con que en la organización es más importante tener un buen desempeño, que mantener buenas relaciones personales.

En conclusión en cuanto a esta dimensión podemos decir que tiene un alto grado de favorabilidad, sin embargo es necesario mencionar que si bien es cierto que la gerencia piensa que si los empleados están contentos la productividad marchara bien, es un punto importante ya que nuevamente se menciona la satisfacción de los empleados para mejorar la productividad y el éxito de la organización. Así mismo como habíamos notado en la dimensión anterior los empleados mantienen buenas relaciones personales entre los miembros de la organización, por lo mismo denota equidad entre desempeño y relaciones personales.

## **DIMENSIÓN COOPERACIÓN / APOYO**

Conformada por los siguientes ítems:

- Aciertos en cadena
- Interés a cerca de las aspiraciones del empleado
- Confianza unos en otros

- Ayuda los unos a otros

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 8:

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

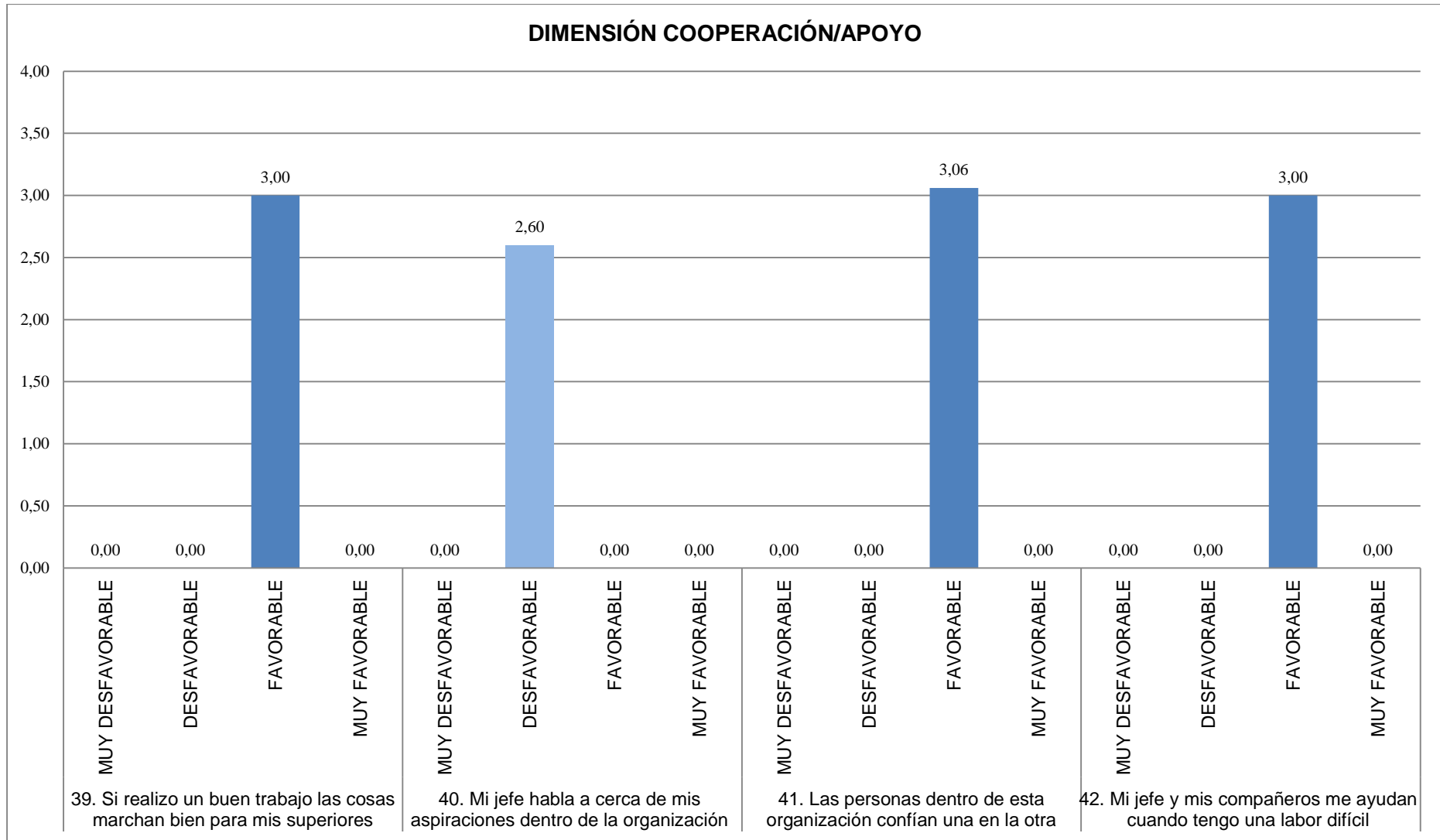
<b>PROMEDIO D. COOPERACIÓN/APOYO</b>		
39. Si realizo un buen trabajo las cosas marchan bien para mis superiores	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00
40. Mi jefe habla a cerca de mis aspiraciones dentro de la organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,60
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
41. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,06
	MUY FAVORABLE	0,00
42. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 7:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 7:** en el grafico anterior de la Dimensión Cooperación / Apoyo que mide la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda en la organización, entre compañeros y jefes de la organización. Encontramos promedios favorables con una puntuación que va desde 3.00 a 3.06, lo que nos indica que los empleados están conscientes de que su trabajo bien hecho incide de manera positiva en las metas de los superiores, refleja que existe confianza mutua entre el personal, así mismo cooperación en las labores con dificultad. En cuanto a que los superiores muestran poco interés a cerca de las aspiraciones de los empleados dentro de la organización, ya que se observa un puntaje desfavorable con un promedio de 2.60.

Podemos concluir diciendo que existe cierto grado de favorabilidad ya que existe confianza mutua, cooperación y trabajo en equipo y esto es beneficioso para la empresa, aunque hay que mejorar en aspectos como demostrar interés por las aspiraciones de los colaboradores, recompensando su trabajo, para su crecimiento profesional.

## **DIMENSIÓN CONFLICTO**

Conformada por los siguientes ítems:

- Resolución de conflictos
- Conflicto saludable
- Estímulo a discusiones abiertas
- Libertad de opinión
- Toma de decisiones de forma fácil y rápida

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 9:



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

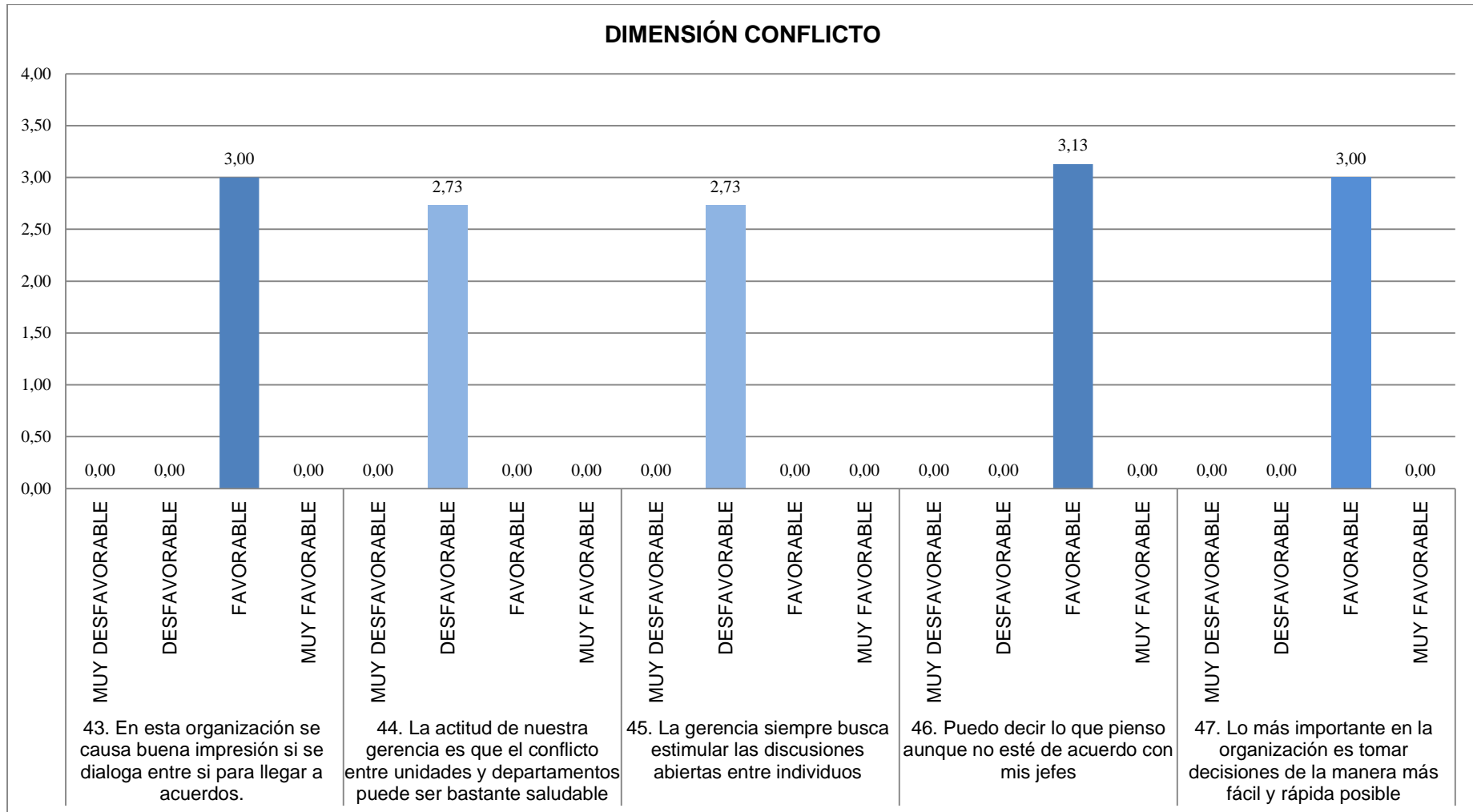
<b>PROMEDIO D. CONFLICTO</b>		
43. En esta organización se causa buena impresión si se dialoga entre sí para llegar a acuerdos.	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,86
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
44. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,73
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
45. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	2,73
	FAVORABLE	0,00
	MUY FAVORABLE	0,00
46. Puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
47. 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	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 8:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 8:** en el grafico anterior de la Dimensión Conflicto que mide la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptación de los problemas y búsqueda de soluciones; observamos promedios favorables de 3.00 a 3.13 lo cual nos indica que los empleados tienen libertad de expresión, que siempre es mejor dialogar entre sí para llegar a acuerdos, demuestran que en la organización lo más importante es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible; por otro lado encontramos promedios desfavorables que se encuentran con un puntaje de 2.73 y 2.86, lo cual refleja que la gerencia no siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos, y que el conflicto entre unidades y departamentos no siempre es saludable.

En conclusión existen puntos favorables en esta dimensión, es positivo que los empleados de la organización tengan facilidad de resolución de conflictos, tanto personales como grupales, ya que esto les ayuda de una u otra forma para que logren objetivos comunes en el trabajo, que siempre resulta beneficioso para la empresa, sin embargo se puede mejorar lo puntajes tomando las medidas necesarias.

## **DIMENSIÓN IDENTIDAD**

Conformada por los siguientes ítems:

- Sentimiento de orgullo
- Funcionamiento de equipo
- Lealtad
- Intereses propios y de la organización

Encontramos los siguientes resultados:

Tabla 10:

Promedio de los resultados obtenidos de la dimensión identidad de la empresa.

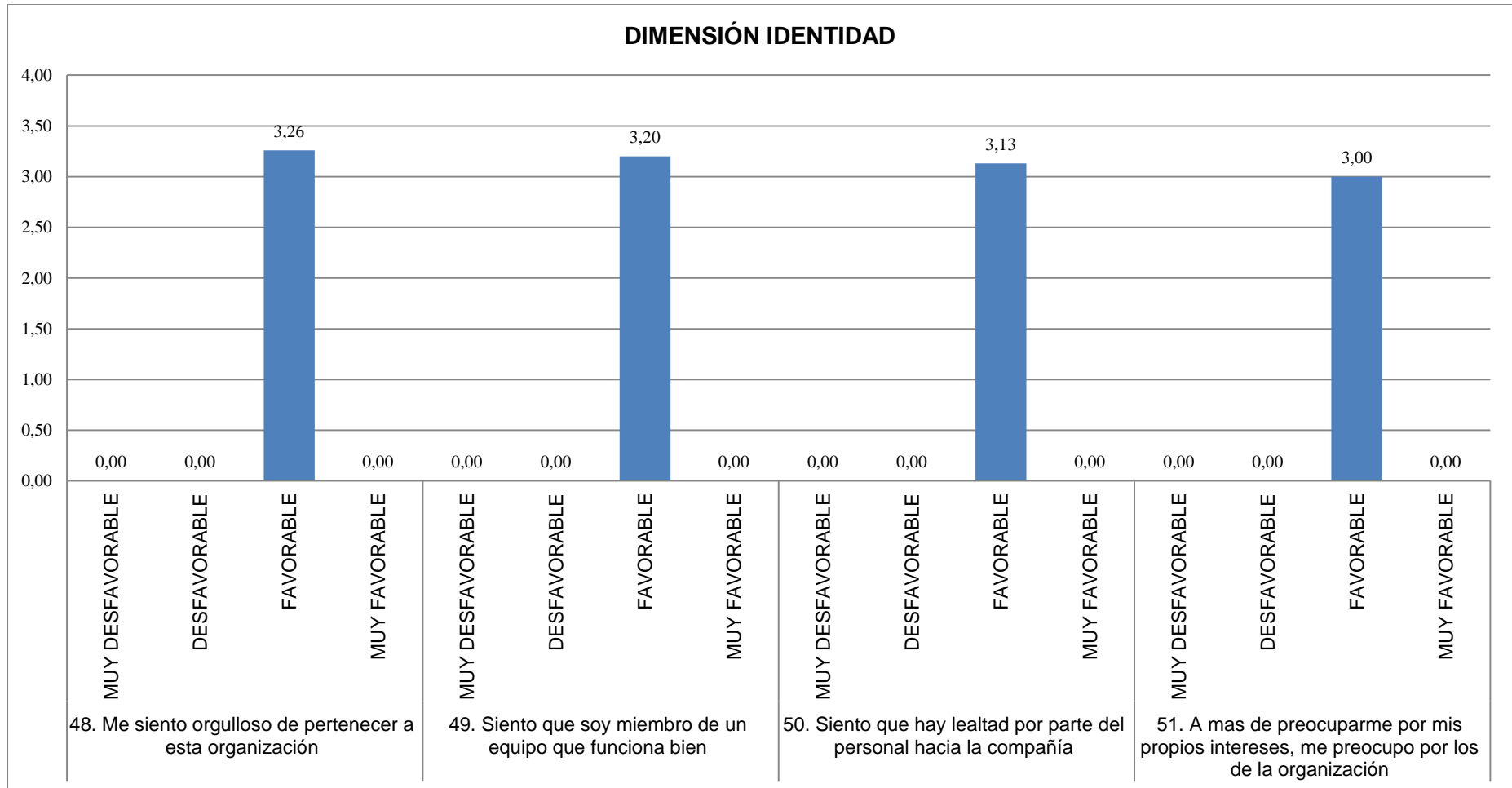
<b>PROMEDIO D. IDENTIDAD</b>		
48. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,26
	MUY FAVORABLE	0,00
49. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,20
	MUY FAVORABLE	0,00
50. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,13
	MUY FAVORABLE	0,00
51. A más de preocuparme por mis propios intereses, me preocupo por los de la organización	MUY DESFAVORABLE	0,00
	DESFAVORABLE	0,00
	FAVORABLE	3,00
	MUY FAVORABLE	0,00

Fuente: elaboración propia

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: a cada uno de los ítems se le asignó un puntaje que va de 1 (muy desfavorable) a 4 (muy favorable) realizando una suma respectivamente y obteniendo una puntuación sobre 15. Sumando cada una de las respuestas de los colaboradores 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 propuesta por los creadores del cuestionario mencionado en el capítulo anterior.

Grafico 9:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 9:** en el grafico anterior de la dimensión identidad que mide la percepción de los trabajadores de tener un sentido de pertenencia hacia la organización, podemos extraer los siguientes resultados; aquí tenemos promedios favorables que comprenden de 3.00 a 3.26, lo cual nos indican que por lo general los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, sienten que son miembros de un grupo que funciona bien, la lealtad hacia la empresa es uno de los valores que les caracteriza, a más de preocuparse por los propios interés se preocupan por los de la organización.

Podemos decir que esta dimensión generalmente muestra valores beneficiosos para la organización, ya que al sentirse orgullosos de formar parte de esta organización los empleados demuestran interés y motivación para lograr objetivos propios y comunes, son capaces de trabajar conjuntamente para que el grupo al cual pertenecen funcione bien, y así demuestran lealtad a la compañía.

A continuación presentamos un promedio general de los resultados obtenidos en base a las nueve dimensiones estudiadas. Las cuales están conformadas por las siguientes:

## **DIMENSIONES**

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Estándares de desempeño
- Cooperación
- Conflicto
- Identidad

Tabla 11:

Promedio general de cada dimensión del test de clima organizacional.

<b>PROMEDIO GENERAL DIMENSIONES</b>				
	<b>MUY DESFAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>MUY FAVORABLE</b>
<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>	0,00	0,00	<b>3,06</b>	0,00
<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	0,00	0,00	<b>3,22</b>	0,00
<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	0,00	<b>2,83</b>	0,00	0,00
<b>DIMENSIÓN DESAFIOS/RIESGOS</b>	0,00	0,00	<b>3,03</b>	0,00
<b>DIMENSIÓN RELACIONES/CALOR</b>	0,00	0,00	<b>3,35</b>	0,00
<b>DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	0,00	0,00	<b>3,10</b>	0,00
<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>	0,00	<b>2,91</b>	0,00	0,00
<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>	0,00	<b>2,89</b>	0,00	0,00
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>	0,00	0,00	<b>3,14</b>	0,00

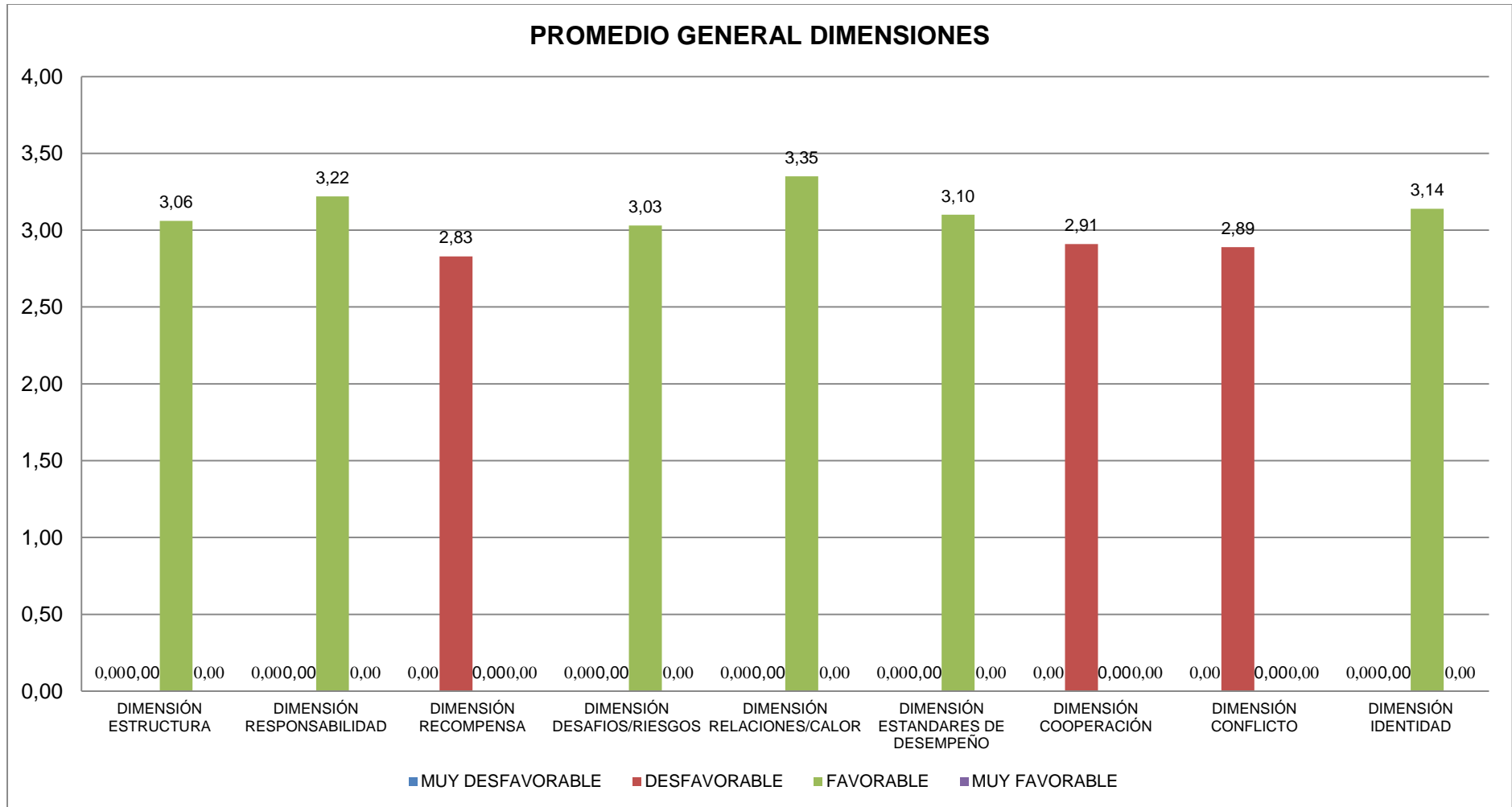
Fuente: elaboración propia

Aquí podemos analizar cuáles son las dimensiones en las que es necesario proponer un plan de mejora.

La obtención de los resultados se realizó de la siguiente manera: para cada dimensión, se tomó en cuenta el promedio de cada ítem correspondientemente, se hizo una suma de cada puntaje y posteriormente se hizo una división para el número de ítems que tiene cada dimensión.



Grafico 10:



Fuente: elaboración propia

**Grafico 10:** promedio dimensiones generales.

El grafico anterior muestra los resultados generales de las dimensiones, en él se pueden apreciar las dimensiones en las cuales es necesario proponer planes de mejora. En este caso vemos seis dimensiones que nos indican favorabilidad las cuales son: estructura, responsabilidad, desafíos, relaciones, estándares de desempeño, e identidad. Pues estas dimensiones tienen un promedio que supera la base para considerarlo favorable, como punto de referencia tomamos la medición estándar propuesta por los autores del test, que es (3.00)

Por otro lado tenemos tres dimensiones que nos indican desfavorabilidad, las cuales son: recompensa, cooperación y conflicto. Pues estas dimensiones tienen un promedio inferior al promedio base para considerarlo como favorable.

Por ultimo presentamos el mismo análisis pero en porcentajes, que nos indican las dimensiones que serán tomadas en cuenta para nuestro plan de mejora.

Tabla 12:

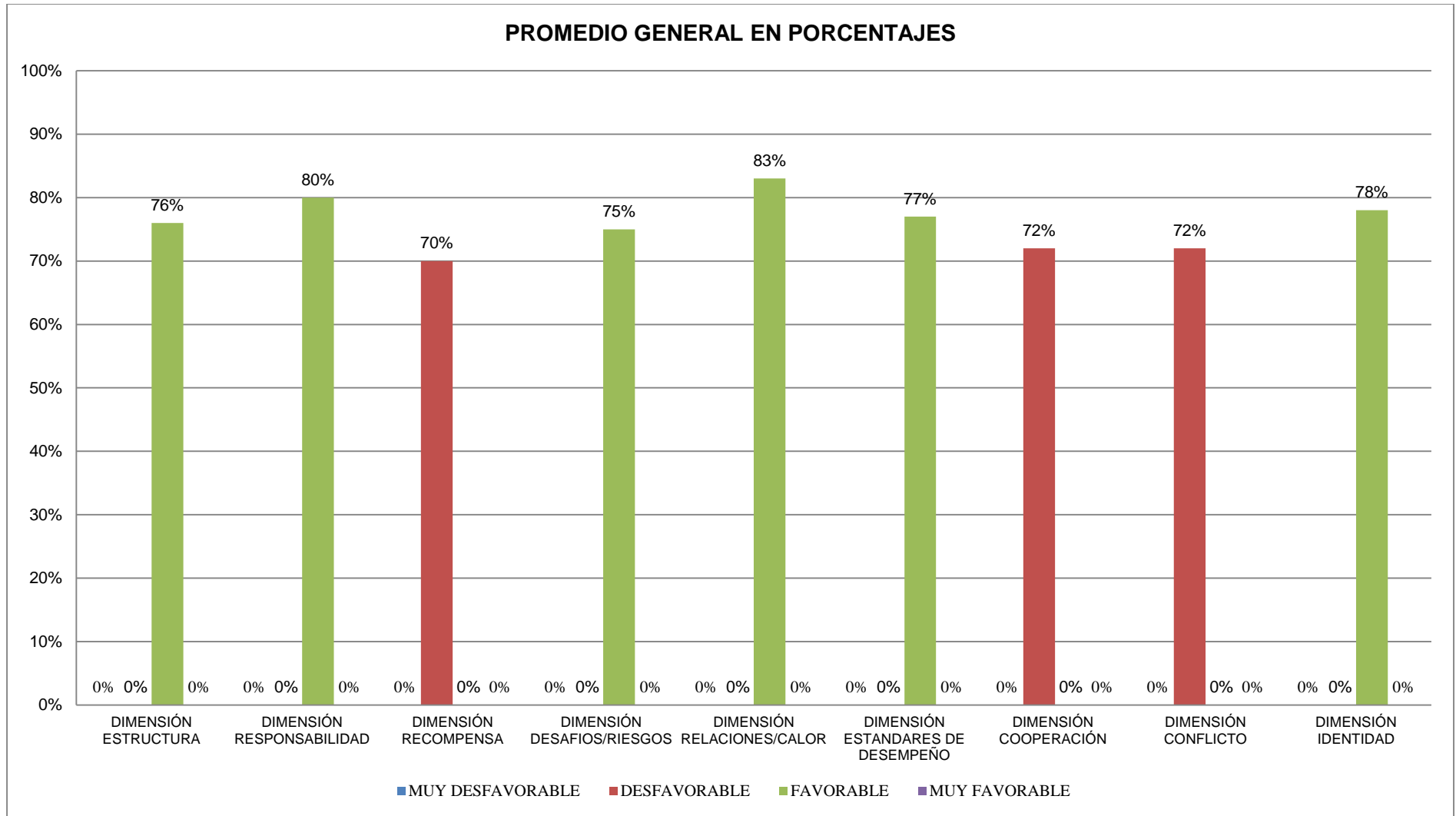
Promedio general de cada dimensión del test de clima organizacional en porcentajes.

<b>PROMEDIO GENERAL EN PORCENTAJES</b>				
	<b>MUY DESFAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>MUY FAVORABLE</b>
<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>	0%	0%	<b>76%</b>	0%
<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	0%	0%	<b>80%</b>	0%
<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	0%	<b>70%</b>	0%	0%
<b>DIMENSIÓN DESAFIOS/RIESGOS</b>	0%	0%	<b>75%</b>	0%
<b>DIMENSIÓN RELACIONES/CALOR</b>	0%	0%	<b>83%</b>	0%
<b>DIMENSIÓN ESTANDARES DE DESEMPEÑO</b>	0%	0%	<b>77%</b>	0%

<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>	0%	<b>72%</b>	0%	0%
<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>	0%	<b>72%</b>	0%	0%
<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>	0%	0%	<b>78%</b>	0%

Fuente: elaboración propia

**Grafico 11:**



Fuente: elaboración propia

**Grafico 11:** como se puede observar en el gráfico anterior, existe un mayor grado de favorabilidad en la organización, pues en forma descendente vemos que en la dimensión relaciones – calor encontramos una favorabilidad de un 83%; lo que no indica que los empleados en su gran mayoría consideran que en la empresa prevalece una atmosfera amistosa y un clima de trabajo agradable, consideran que es bastante fácil llegar a conocer a las personas en esta organización ya que por lo general son personas cálidas y abiertas al dialogo, están de acuerdo que las relaciones jefe/trabajador son agradables. Esto refleja que en la organización existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Así mismo nos encontramos con la dimensión responsabilidad que nos muestra una favorabilidad de un 80%; pues aquí los empleados dicen tener autonomía sobre su trabajo, en su mayoría muestran un alto compromiso con las responsabilidades laborales al tomar decisiones por si solos y crearse sus propias exigencias.

En el mismo orden encontramos a la dimensión identidad con una favorabilidad de 78%; aquí la percepción positiva de los trabajadores es muy notable, ya que los empleados sienten que forman parte de un grupo que funciona bien, se siente generalmente orgullosos de pertenecer a esta organización, los empleados se preocupan por los intereses de la compañía y al hacer esto muestran lealtad hacia la misma, en fin los objetivos personales están alineados con los de la empresa.

Seguido esta la dimensión estándares de desempeño con una favorabilidad de 77%; lo que nos refleja que la percepción de los empleados es que en la empresa se exige un rendimiento alto, por lo mismo muchas veces se presiona con el fin de lograr excelencia en el rendimiento laboral y tener una buena productividad, sienten que todo trabajo se puede mejorar dando lo mejor de sí mismos motivo por lo que los trabajadores se sienten orgullosos de su desempeño.

Encontramos a la dimensión estructura con una favorabilidad de 76%; esto nos indica que generalmente la percepción de los empleados es que conocen la estructura organizativa en cuanto a las reglas, políticas, procedimientos y trámites. Las reglas ayudan a que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, la planificación del trabajo por lo general promueve a la productividad, y existe claridad en cuanto a quien reportar su trabajo.

Por ultimo tenemos a la dimensión desafíos – riesgos con una favorabilidad de 75% que nos refleja que la percepción de los empleados es que la empresa por lo general toma riesgos para alcanzar objetivos, apuesta por buenas ideas y esto hace que se genere competitividad tanto entre empleados como en el entorno de la empresa. Los empleados sienten que existen desafíos positivos que ayudan a su crecimiento profesional.

Por otro lado mostrando puntajes desfavorables encontramos de la misma manera en forma descendente a la dimensión cooperación – apoyo con un 72%; que nos indica que la percepción de los empleados es que en la organización no siempre muestra interés en el factor humano, sino más bien en la productividad que este puede dejar, hay escasas de un espíritu de ayuda de unos a otros aunque mantengan buenas relaciones personales, es importante ser cooperativo con las personas del entorno de trabajo, para así llegar al cumplimiento de objetivos, es necesario promover el interés de unos a otros para lograr un ambiente aún más armonioso.

Así mismo nos encontramos con la dimensión conflicto con un 72% de desfavorabilidad que nos indica que en la organización existe la percepción de que no siempre se acepta la opinión de los demás, la gerencia por lo general busca evitar conflictos, ya que tiene la idea de que no es saludable para el crecimiento profesional de los empleados.

Por ultimo nos encontramos con la dimensión recompensa, que nos muestra el porcentaje más bajo con una desfavorabilidad de 70%; lo que nos refleja que en la organización los

empleados tienen la percepción de que su trabajo no es bien retribuido, de que no existen incentivos que motiven al trabajador, con esto nos referimos a que hay un déficit en cuanto a incentivos no monetarios, es necesario utilizar ciertos métodos que ayuden a la motivación del empleado, de esta manera mejorar su rendimiento laboral y por ende la productividad.

### **3.3 Conclusiones parciales del capítulo:**

Después de llevar a cabo la respectiva aplicación de la herramienta, la cual se aplicó a todos los empleados de la empresa Propraxis, se procedió a realizar el respectivo análisis de los resultados, encontrando dimensiones que obtuvieron puntajes favorables como son: estructura, responsabilidad, desafíos o riesgos, relaciones o apoyo, estándares de desempeño e identidad y puntajes desfavorables como son: recompensa, cooperación y conflicto; los cuales nos servirán como punto de referencia para proponer un plan de mejora que presentaremos en el siguiente capítulo.

## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES

#### 4.1 Introducción

En este capítulo se presenta una propuesta de plan de mejora para la empresa Propraxis Sigmados, seguidamente con las conclusiones y recomendaciones generales de este trabajo. El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral, es contribuir a mejorar el clima organizacional de la empresa, resolviendo las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, mediante los métodos aplicados que determinan las causas que afectan la satisfacción laboral de los empleados proponemos el siguiente plan de mejora.

#### 4.2 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA 2017

En la dimensión Recompensa encontramos puntuaciones desfavorables para lo cual proponemos el siguiente plan:

Tabla: 13

<b>Dimensión Recompensa</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsables</b>
<b>Mejorar la percepción de los empleados en cuanto al reconocimiento por el</b>	- Realizar reuniones diarias con el fin de hacer una evaluación del	- Jefes inmediatos de cada empleado.



---

<p><b>trabajo que realizan, motivándolos mediante métodos específicos, de esta manera incentivarlos y mejorar el potencial de los colaboradores.</b></p>	<p>trabajo del día anterior, señalando hechos y logros valiosos que cada empleado haya cumplido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cada mes carteles con reconocimientos intrínsecos para el “empleado del mes”.</li> <li>- Dar bonos de beneficios para aquellos empleados sobresalientes en el cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Brindar reconocimientos a la antigüedad laboral, dando diplomas y agradecimientos por el tiempo de labor en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano.</li> <li>- Talento humano y gerencia.</li> <li>- Talento humano.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Fuente: elaboración propia

Presentamos objetivos y acciones que se basan en las necesidades de los empleados, con el fin de mejorar la motivación, la percepción de los empleados y el clima organizacional. Cabe mencionar que es de gran importancia mantener motivados a los empleados en una

organización, de esta forma evitar la rotación del personal y mejorar el desempeño laboral, logrando cumplimiento en los objetivos organizacionales.

DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
RECOMPENSA	1. Realizar reuniones diarias evaluando el trabajo del día anterior , señalando hechos y logros valiosos que cada empleado haya cumplido																								
	2. Realizar cada mes carteles con reconocimientos intrínsecos para el empleado del mes.																								
	3. Dar bonos de beneficios mensuales para aquellos empleados sobresalientes en el cumplimiento de objetivos																								
	4. Otorgar reconocimientos a la antigüedad laboral, dando diplomas y agradecimientos por el tiempo de labor en la empresa																								

Fuente: elaboración propia

En la dimensión Cooperación / Apoyo encontramos leves puntuaciones desfavorables para lo cual presentamos el siguiente plan:

Tabla: 14

<b>Dimensión Cooperación</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsables</b>
<b>Lograr un liderazgo adecuado, desarrollando competencias, fomentando la cooperación y el apoyo entre los empleados de la empresa.</b>	- Fomentar el trabajo en equipo en la empresa mediante charlas y talleres.	- Talento humano
	- Acordar una serie de objetivos comunes para el equipo, evitando la competitividad de unos a otros.	- Jefes de área
	- Establecer reuniones jefe – empleado periódicamente, con el fin de mostrar interés por las aspiraciones del trabajador.	- Jefes de área

Fuente: elaboración propia

Aquí presentamos algunos objetivos alcanzables que promuevan el trabajo en equipo y la cooperación de unos a otros en la organización ya que es de vital importancia para el cumplimiento de objetivos tanto individuales como grupales y organizacionales. Mejora las relaciones interpersonales y el desempeño laboral.

DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
COOPERACIÓN	1. Fomentar el trabajo en equipo en la empresa mediante charlas y talleres																								
	2. Acordar una serie de objetivos comunes para el equipo, evitando la competitividad de unos a otros																								
	3. Establecer reuniones jefe - empleado periódicamente, con el fin de mostrar interés por las aspiraciones del trabajador																								

Fuente: elaboración propia

En la dimensión Conflicto encontramos puntuaciones desfavorables para lo cual presentamos el siguiente plan:

Tabla: 15

<b>Dimensión Conflicto</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Acción propuesta</b>	<b>Responsables</b>
<b>Lograr claridad y asertividad comunicativa esencial para la armonía organizacional, alcanzando un nivel óptimo para resolver conflictos, con el uso eficaz del pensamiento, emociones y lenguaje, en los diversos ámbitos de la vida organizacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear confianza entre compañeros, mediante reuniones en las cuales los jefes hagan de mediadores para la solución de conflictos.</li> <li>- Realizar foros para la opinión de los empleados, la propuesta de nuevas ideas y dar paso a la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de área y empleados</li> <li>- Jefes de área y empleados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Para esta dimensión presentamos acciones factibles igualmente con el fin de lograr mejorar la capacidad de resolución de conflictos tanto personales como organizacionales. Promoviendo la participación de los empleados e involucrarlos en la toma de decisiones empresariales.

DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CONFLICTO	1. Crear confianza entre los trabajadores mediante reuniones en las cuales los jefes hagan de mediadores para la solución de conflictos																								
	2. Realizar foros para la opinión de los empleados, la propuesta de nuevas ideas y dar paso a la toma de decisiones																								

Fuente: elaboración propia

**4.3 Conclusiones parciales del capítulo:** en este capítulo hemos presentado una propuesta de plan de mejora en base a los resultados expuestos en el capítulo anterior, como pudimos observar existen tres dimensiones en las que es necesario intervenir, las cuales son, recompensa, cooperación y conflicto, por lo mismo hemos presentado acciones factibles para la empresa y sus trabajadores. Cabe mencionar que la intervención inmediata es importante ya que de esta forma evitamos que se generen otras falencias que puedan afectar al clima organizacional. Nos hemos basado en las dimensiones que obtuvieron puntajes desfavorables y en cada uno de los ítems que la conforman, para proponer una acción que logre como resultado obtener lo opuesto a lo que se está representando en el test aplicado.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Un diagnóstico de clima organizacional siempre es bueno para cualquier empresa ya que le permite medir el nivel de satisfacción de los empleados en los diferentes aspectos que abarca una organización, como son, desempeño, responsabilidades, estructura, desafíos, entre otros múltiples aspectos que miden los distintos instrumentos de evaluación. Por lo tanto es necesario realizarlo periódicamente con el fin de borrar brechas que causen insatisfacción en el personal de la organización.

En consecuencia de lo aplicado y evaluado podemos observar que ventajosamente hay un porcentaje bajo en cuanto a no satisfactorio se refiere, en casi todas las dimensiones, es bastante bueno el nivel en las dimensiones que hemos medido, ya que al ser una empresa pequeña y joven gozan del privilegio tener una estructura medianamente definida, en este aspecto se puede mejorar, los empleados toman responsabilidades o las responsabilidades que estén a cargo las cumplen sin presión, entablan buenas relaciones entre compañeros de trabajo, son competitivos pero igualmente existe solidaridad en el medio en el que



desenvuelven, los unos a los otros cooperan para lograr un buen trabajo, el desempeño ellos lo califican como bastante bueno ya que, no necesariamente deben de supervisión para lograr un trabajo de calidad, se auto exigen con el fin de alcanzar mejores resultados, los conflictos que se puedan ocasionar se resuelven de manera eficaz y oportuno, mediante el dialogo y el compañerismos que existe entre jefes y compañeros de trabajo, la mayoría, por no decir todos se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. Ya que si existe un nivel medio de recompensa y reconocimiento por el buen trabajo realizado.

Por lo tanto se puede decir que se logró cumplir con los objetivos planteados inicialmente:

1. Se hizo un diagnóstico de clima organizacional en la empresa y se propuso un plan de mejora.
2. Después del respectivo análisis en conjunto con autoridades de la organización se adaptó la herramienta, modificando algunas preguntas sin que se pierda la esencia de lo que se busca y eliminando algunos ítems que no aplicaba a la empresa.
3. Se aplicó la herramienta previa reunión con los empleados.
4. Se obtuvo resultados después del análisis respectivo.
5. Y finalmente presentamos una propuesta para mejorar el clima organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

Como habíamos mencionado el diagnóstico del clima organizacional de una u otra manera siempre resulta beneficioso para una organización, una vez que se obtienen los resultados y se toman medidas ante los aspectos necesarios es recomendable que periódicamente se haga un estudio de clima organizacional, para tenerlos al tanto de las falencias que puedan presentarse, de esta manera ir mejorando en cada aspecto que se propongan. Ya que el ambiente de trabajo y las exigencias del entorno siempre están cambiando. En la actualidad

existe mucha competitividad organizacional, las empresas en nuestro entorno están constantemente cambiando e innovando, nadie quiere ser la última rueda del coche, por lo contrario una empresa siempre busca estar a la vanguardia, tratando de que eso sea su sello de calidad, a más de ser reconocida por sus clientes mediante los servicios o productos que ofrece, debe ser considerada como una organización en la cual llegar a ser o ser parte de ella sea un logro para los colaboradores o para las personas externas a ella.

## BIBLIGRAFÍA

- <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/467/1/tadpu106.pdf>
- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9699.pdf>
- [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://dialnet.iniroja.es/servlet/articulo?codigo=231028>
- <http://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- <http://myslides.es/documentos/ocq-litwin-y-stringer-correccion-e-interpretacion.html>
- [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010)
- Aduna Mondragón-Estudios gerenciales, 2008 – Elsevier
- Calva, D. & Hernandez, G. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-puebla.
- dialnet.uniroja.es/-clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Pérez (2006)
- dialnet.uniroja.es/clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, Andalia R. (2009)
- Propraxis/2009
- Salazar Estrada, JC Guerrero Pupo... - Acimed, 2009 - scielo.sld.cu
- Schneider, (2010) clima y cultura organizacional.
- Segredo Pérez - Educación Médica Superior, 2011 - scielo.sld.cu

- Segredo Pérez - Revista Cubana de Salud Pública, 2013 - scielo.sld.cu
  
- Solarte - Cuadernos de administración, 2009 - campusvirtual.univalle.edu.co
  
- Torrecilla - Recuperado de [http://www.ucongreso.edu.ar/...](http://www.ucongreso.edu.ar/), 2009 - aulavirtualcg.com
  
- Vega, MJM Rodrigo, AN Partido - 2010 - books.google.com
  
- Vega, A Arévalo, J Sandoval... - ..., 2006 - revistas.usantotomas.edu.com