



**Universidad del Azuay**

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

**Escuela de Psicología Organizacional**

**Diagnóstico de Clima Organizacional y Elaboración de  
una Propuesta de Fortalecimiento o Mejora en Fibro**

**Acero S.A.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Psicólogas Organizacionales**

**Autoras:**

**Lilibeth Elizalde Lima y Diana Pintado Galarza**

**Director:**

**Mst. Carlos González Proaño**

**Cuenca-Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Esta investigación va dedicada a:

Nuestros padres por su apoyo incondicional ya que sin ellos no hubiésemos podido lograr nuestro propósito.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer a:

Nuestro director Mst. Carlos González por su paciencia y colaboración en el desarrollo de la investigación.

A la empresa Fibro Acero S.A por la apertura que nos brindaron para el levantamiento de información.

A la Mst. Caroline Ávila por darnos las pautas necesarias para iniciar con nuestro diseño de tesis y por su acompañamiento durante todo el transcurso de la investigación.

## RESUMEN

El presente estudio se basa en realizar el diagnóstico de clima organizacional de la empresa Fibro Acero S.A y proponer un plan de fortalecimiento o mejora para aquellas dimensiones en donde se considere necesario intervenir, con el fin de que sirva de guía a los directivos de la empresa para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores. Para realizar este estudio se aplicarán herramientas como la encuesta y la observación general que permiten describir la cultura de la empresa debido a que es necesario conocer características propias de la organización, para posteriormente proceder al estudio del clima, mediante un software denominado Apex que nos proporcionará una encuesta, la cual permitirá identificar las dimensiones de mayor relevancia respecto al clima actual de la empresa y en base a estos resultados proceder a la elaboración del plan de fortalecimiento o mejora.

**Palabras clave:** Clima laboral, cultura organizacional, empresa, herramientas, intervención.

## ABSTRACT

This study aimed at making the organizational climate diagnosis of *Fibro Acero SA* Company, and proposing a strengthening or improvement plan for those dimensions where intervention was necessary. The purpose was to guide company executives in the development of a pleasant and motivating work environment for its workers. In order to carry out this study, a survey and the general observation were applied so as to describe the company's work climate. Before proceeding with this study, it was necessary to know the characteristics of the organization. Hence, this was carried out through the use of a software called Apex, which provided a survey to help identify the dimensions of greater relevance to the company's current work environment, and based on these results, proceed to the development of the strengthening or improvement plan.

**Keywords:** work environment, organizational culture, company, tools, intervention.

  
Magali Ortega  
Lic. Tomas

  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	3
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	6
<b>CAPÍTULO II: LA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
2.1 RESEÑA HISTÓRICA FIBRO ACERO S.A. ....	14
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	16
2.4 POLÍTICAS .....	17
2.4.1 <i>POLÍTICA DE CALIDAD:</i> .....	18
2.4.2 <i>POLÍTICA BASC</i> .....	18
2.4.3 <i>POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE DROGAS</i> .....	18
2.4.4 <i>POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO FIBRO ACERO S.A.</i> .....	18
2.4.5 <i>POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i> .....	19
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>20</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.2 APLICACIÓN .....	20
3.3 POBLACIÓN .....	21
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
4.1 RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
4.2 RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	23
4.2.1 <i>DATOS DEMOGRÁFICOS</i> .....	23
4.2.2 <i>ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	24
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA</b> .....	<b>28</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>31</b>
CULTURA .....	31
CLIMA .....	33
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>35</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>37</b>

<b>ANEXOS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>39</b>
ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>41</b>
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL .....	41

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ....	15
ILUSTRACIÓN 2: PORCENTAJE DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	24

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: <i>NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS OBREROS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA.</i> .....	22
TABLA 2: <i>NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS ADMINISTRATIVOS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA.</i> .....	22
TABLA 3: <i>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</i> .....	23
TABLA 4: <i>EDAD</i> .....	23
TABLA 5: <i>GÉNERO</i> .....	24
TABLA 6: <i>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LABORAL (COMPARATIVO 2015-2017)</i> .....	25
TABLA 7: <i>SATISFACCIÓN LABORAL POR DEPARTAMENTO.</i> .....	26
TABLA 8: <i>PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA</i> .....	28

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos en un mercado competitivo en donde las empresas buscan sobresalir principalmente con el desarrollo del talento humano, en donde los directivos de las organizaciones siempre están tratando de crear un ambiente de trabajo saludable para sus colaboradores, cumpliendo adecuadamente con las exigencias legales necesarias, así como también generando cambios organizacionales que les permita tener ventaja competitiva.

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas (2000 citado por Maldonado, 2006) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones.

Es por esto que cada organización busca implementar cambios para mejorar aspectos que estén causando malestar o inconformidad dentro de la empresa; en este caso Fibro Acero una industria preocupada siempre por mantener un buen ambiente laboral generando satisfacción en su personal, cada año realiza un estudio de clima organizacional para identificar aspectos que se deban fortalecer o mejorar dentro de la empresa. Este trabajo de investigación consta de cinco capítulos que se detallan a continuación.

En el capítulo I se expone una base teórica que sustenta la investigación, detallando conceptos como cultura y clima organizacional, así como también aspectos relevantes necesarios para un análisis de clima dentro de las empresas.

La filosofía corporativa se manifiesta en el capítulo II, en donde señalamos la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la empresa así como también su estructura organizacional necesaria para entender el manejo de la empresa.

En el capítulo III se detalla la metodología en la cual exponemos el proceso que se siguió para la realización del estudio, cual fue la herramienta seleccionada, aplicación, tipo de investigación y población.

Los resultados obtenidos y el análisis de resultados se presentan en el capítulo IV en donde damos a conocer datos significativos tanto de la descripción de la cultura como del clima organizacional.

En el capítulo V se detalla un plan de fortalecimiento o mejora de cada una de las dimensiones del clima organizacional para poder emprender acciones necesarias para la empresa.

Para finalizar se presentan conclusiones y recomendaciones precisas dirigidas a crear o mantener un ambiente de trabajo adecuado y generar satisfacción en cada uno de los miembros de la empresa, emprendiendo cambios que nacen a partir del estudio de clima organizacional.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

### **Introducción**

Desde hace años atrás las empresas luchan contra un mercado competitivo en donde los procesos organizacionales están tomando auge con el objetivo de aumentar su productividad, por lo tanto no se puede dejar de lado la importancia que merece el capital humano debido a que podría convertirse en una verdadera ventaja para la organización.

Es por esto que la atención de las organizaciones está puesta en el componente humano al ser un ser social entendido no solo como recurso, como algo instrumental, sino ante todo como personas, como ser social con propósitos, metas, expectativas, intereses, capacidades y compromisos, que realiza una serie de actividades en situaciones muy diversas, complejas y cambiantes.

López & Grandío (2005) sostienen que las organizaciones empresariales han asumido el reto de liderar el proceso de crear el entorno, facilitando que los profesionales pongan en juego sus talentos individuales como forma de crear el talento organizativo, aumentar los márgenes de libertad de actuación y proponer retos ambiciosos.

Por lo expuesto es necesario conocer lo que manifiesta la literatura en base a la cultura y clima organizacional ya que son dos elementos relevantes en el manejo empresarial.

### **1.1 Cultura organizacional**

A lo largo de la historia los conceptos de cultura organizacional han ido evolucionando, es por esto que Shein (2004; citado por Arriola M, Salas E, Bernabé T, 2011) la define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.” (pág. 4).

Schein (1988; citado por Pedraza L, Obispo K, Vásquez L, Gómez L, 2015) propone 3 niveles de la cultura que no son estáticos ni independientes:

El nivel 1: Producciones: está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente.

Estos niveles reflejan el grado en el que el observador puede evidenciar aspectos culturales característicos de cada organización.

Posteriormente con el paso de los años Hofstede (2001; citado por Hernández, Gallardo, Espinoza, 2011) propuso que: La cultura es “la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos, como factores de la configuración de la conducta humana y los artefactos producidos a través de la conducta” (pág. 92).

Por los conceptos antes mencionados, Hernández *et al* (2011) manifiestan que existen similitudes de elementos necesarios para comprender la dinámica de la cultura organizacional. Entre estos aspectos están los siguientes:

1. La cultura se aprende y se comparte.

2. La cultura está determinada por factores contextuales, lo que implica que es aplicable solo al grupo sujeto a estos factores.
3. El trasfondo de los problemas fundamentales de la cultura es común y se relacionan con la autoridad, los conceptos de masculinidad y feminidad, así como la manera de tratar los conflictos.
4. La cultura moldea el comportamiento y se manifiesta en forma de valores y prácticas.

Es así que la cultura de una empresa genera identidad colectiva en cada uno de sus colaboradores e influye en su adaptación al entorno organizacional; es por esto que la descripción de la cultura difiere de una organización a otra y existen diferentes herramientas para percibirla.

Existen ciertos elementos citados en Hernández *et al*, (2011) que permiten determinar una cultura organizacional deseada que son los siguientes:

- Misión/Visión/objetivos: La determinación de estos aspectos genera pertenencia en los colaboradores de la empresa lo cual les motiva a ser más productivos para poder cumplir con los objetivos planteados.
- Sistema de Valores: Estos deben ser realizados de forma grupal e impregnados en todos los miembros de la empresa.
- Hábitos de trabajo: Es la manera en la que operan internamente los trabajadores.
- Ritos y ceremonias: Hacen referencia a aspectos que buscan mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- Organización, comunicación e información interna: Es la manera de cómo se maneja y se comparte la información.
- Características de los directivos: Abarca la forma en la que los directivos realizan sus funciones y las relaciones dentro de la empresa.

Los fundadores de una organización tienen un impacto significativo en las primeras etapas de la cultura. Tienen un conocimiento bastante fuerte de cómo

debe ser su empresa y hacia donde quieren llegar, lo cual depende del tamaño de las organizaciones.

Por otro lado Sánchez , Tejero, Yurrebaso & Lanero (2006) manifiestan que las organizaciones son realidades que existen independientemente de nosotros y son clasificables en las reacciones de causalidad que existen entre sus diferentes fenómenos y variables. Para ellos, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Desde esta perspectiva, la cultura es una variable más en la gestión de la organización.

## **1.2 Clima Organizacional**

Los estudios de clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX y con el pasar de los años las mediciones del ambiente laboral han cobrado importancia en las empresas por lo que es necesario conocer sus definiciones y dimensiones más relevantes.

Son muchas las definiciones que determinan el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización; y en lo que se llega un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (García, 2009).

Méndez (2006 citado por García, 2009) 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 establecen 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.

El concepto de Méndez se centra en la gestión de las personas dentro de la empresa y la satisfacción de cada colaborador al momento de realizar sus funciones en su puesto de trabajo, lo cual es un factor determinante para que el empleado se desenvuelva en un sistema social.

Por otro lado García (2006 citado por Uribe, 2015) hace una clasificación de las definiciones de clima organizacional al considerar tres perspectivas:

Perspectiva estructural: definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros. Si se considera esta perspectiva el clima organizacional es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo y c) influyen en la conducta de los trabajadores.

Perspectiva individual: el clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible.

Perspectiva interaccionista: como lo manifiesta García (2006) el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores.

En una organización se dan relaciones interpersonales diversas, lo cual crea ambientes complejos y dinámicos que determinan el clima laboral de la misma, y nos permiten obtener una perspectiva del entorno en el que los empleados realizan sus funciones.

Es así que se lo puede considerar como un indicador de la manera en la que se están llevando a cabo políticas, normas y procedimientos dentro de una empresa y como lo perciben los colaboradores de la misma.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud, debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que

se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. (Salazar J, Machado Y, Cañedo R, Guerrero J, 2009).

En los últimos años en la revisión de la literatura, Juárez (2012) manifiesta que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización.

Existen factores internos (directivos, filosofía corporativa) y externos (competencia, restricciones legales y sociales) que han permitido el incremento de estudios relacionados con el clima laboral, es así que estos factores lo pueden hacer variar en cualquier momento.

El clima refleja cada vez más las facilidades y dificultades así como también comportamientos que encuentra el trabajador respecto a su punto de equilibrio dentro de la empresa. Por lo tanto evaluando el clima laboral se está determinando que factores internos o externos intervienen dentro de la empresa y que influyen en la productividad de todo el sistema organizacional.

El manejo de los recursos humanos es el eje central de todo negocio, es por eso que las mediciones del clima organizacional han cambiado de una etapa pasiva a una activa convirtiéndose en una herramienta completa y poderosa para determinar elementos que incrementan o disminuyen la productividad de los colaboradores.

Es así que Maisch (2004) manifiesta que los estudios de clima organizacional se pueden realizar por medio de varias metodologías entre las que se considera necesario resaltar dos niveles de estudios:

Estudios a nivel macrofenómeno: Son los de naturaleza básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y las relaciones que se dan con

otros fenómenos, los cuales tendrán una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en el campo aplicativo específico.

En este nivel se evalúa:

La situación de los contribuyentes externos

Lo contribuyentes internos pertenecientes a los recursos humanos como las percepciones, capacidades, motivaciones y otros que resulten vinculados a la generación del clima.

Los del proceso como por ejemplo, las dimensiones e indicadores del clima desde el punto de vista teórico.

Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima, como por ejemplo, la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.

Así como también se puede estudiar todas las combinaciones posibles a partir de cada uno de estos temas.

Estudios a nivel de micro fenómeno: Son los de naturaleza aplicada y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios detectan los factores o componentes que resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación, estos también sirven para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no solo reactivo.

Existen varias investigaciones que estudian el clima dentro de las empresas para determinar cómo se están dando las relaciones entre compañeros de trabajo.

En la investigación titulada Clima Organizacional: un modo eficaz para dirigir los Servicios de Salud realizado por Segura (2012) en la ciudad de Bogotá, concluye que la definición de clima organizacional cambia en la medida en que este se percibe por los miembros de una organización laboral, por lo que fundamentalmente existen dos tipos de clima en una organización: el

psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual y el segundo, a nivel organizacional; es decir dependiendo de las características y percepciones que tenga cada trabajador y de acuerdo con las diferentes estructuras organizacionales pueden existir diferentes climas laborales.

El clima no solo es importante por como lo percibe el trabajador sino que es aún más importante el conocimiento que tengan los administrativos sobre él, por la necesidad que existe de establecer estrategias de dirección adecuadas, que favorezcan el buen funcionamiento organizacional en todos los sentidos.

Así mismo Segura (2012) manifiesta que la autoeficacia es un término que propone la manera en que el individuo afronta las tareas asignadas a través de sus recursos personales, que en el orden cognitivo orientan el curso de sus acciones. Las expectativas de autoeficacia determinarán en el individuo las conductas de afrontamiento a los diferentes obstáculos propios o no del entorno laboral, el esfuerzo realizado para superarlos y el tiempo durante el cual se ejercerá este esfuerzo.

El clima es una variable que interfiere en algunos factores como la productividad, el desempeño y la satisfacción.

En la investigación realizada por Domínguez , Álvarez & Navarro (2009) sobre clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia “Carlos Verdugo” en la ciudad de Matanzas, Cuba, se utilizó el cuestionario “Inventario de Clima Organizacional” propuesto por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, mediante un diseño observacional descriptivo transversal en las que se estudia el clima en cuatro categorías Liderazgo (Dirección, Estímulo a la Excelencia , Estímulo al Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto); Motivación (Realización Personal, Reconocimiento a la Aportación, Responsabilidad y Adecuación a las Condiciones de Trabajo); Reciprocidad (Aplicación al Trabajo, Cuidados del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad); y Participación (Compromiso con la Productividad, Compatibilidad de Intereses, Intercambio de Información

e Involucración en el Cambio; dando como resultado la falta de directivos que sepan llevar a la práctica los conocimientos teóricos. Esto frena el pensamiento estratégico, el incentivo y estímulo por la calidad y excelencia, la creación y trabajo en equipo, la solución de conflictos, entre otros aspectos, lo cual traduce mayor pérdida de tiempo, de energía, de recursos y enfrentamientos, lo cual afecta la realización personal de directivos y prestadores, el comprometimiento con el trabajo que desempeñan, la responsabilidad individual, el sentirse útil, restándole valor personal y poca identificación con su trabajo y la institución.

Es importante recalacar que Likert (1961 citado por Bordas, 2016) desarrolló varios estudios de gran alcance, en los que, enfatizando el contexto humano de la organización llega a la conclusión de que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad, por lo cual desarrolla su teoría sobre los cuatro sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa.

Clima de tipo autoritario: Sistema I autoritarismo explotador: se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección, que es quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II- Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III-Consultivo: La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV-Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación es lateral y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

Estos sistemas implican diversas maneras de administración empresarial que influyen en el ambiente de trabajo de sus empleados.

Likert determinó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Así mismo mientras más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras; es por ello que propone un evolución progresiva hacia el sistema IV.

Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales externos (aspectos personales de los empleados) e internos (cultura corporativa, estructura organizacional), si no también es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en relación con:

Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo).

El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.). (Guillen & Aduna , 2008)

Al conocer el concepto de clima organizacional se puede manifestar que la medición del mismo es importante ya que nos permite determinar de manera general si en la empresa existe un clima positivo o negativo que impida o facilite el cumplimiento de objetivos.

El estudio del clima y la cultura son dos constructos que proporcionan argumentos para entender el comportamiento organizacional tanto individual como grupal, lo cual hace que las empresas opten por crear planes que involucren el desarrollo de sus trabajadores creando así pertenencia y filiación hacia la empresa buscando siempre el bienestar del talento humano.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

#### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA FIBRO ACERO S.A**

La empresa FIBRO ACERO fue constituida en la ciudad de Cuenca, República del Ecuador, el 26 de Febrero de 1978 como una empresa de carácter familiar. La empresa inicia sus operaciones fabricando fibra de vidrio, motivo por el cual asume su nombre.

En el año 1985, FIBRO ACERO S.A se asocia con la mayor envasadora de gas del país Duragas y con otros inversionistas para fabricar cilindros para GLP, llegando a una producción de 2.000 cilindros por mes, e igual número de cocinetas.

El 1 de Julio de 1986 se transforma en una Sociedad Anónima en la que su capital accionario se abre al aporte de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros.

Con el transcurrir de los años, FIBRO ACERO S.A. fue adquiriendo y construyendo nueva tecnología necesaria para su producción.

Para el año 1997 hasta el 2000 FIBRO ACERO S.A. contaba con 423 colaboradores, fabricando un promedio de 20.000 unidades mensuales de cocinas y cocinetas ocupando toda su capacidad instalada (3 turnos).

En septiembre de 2006 obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000 otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

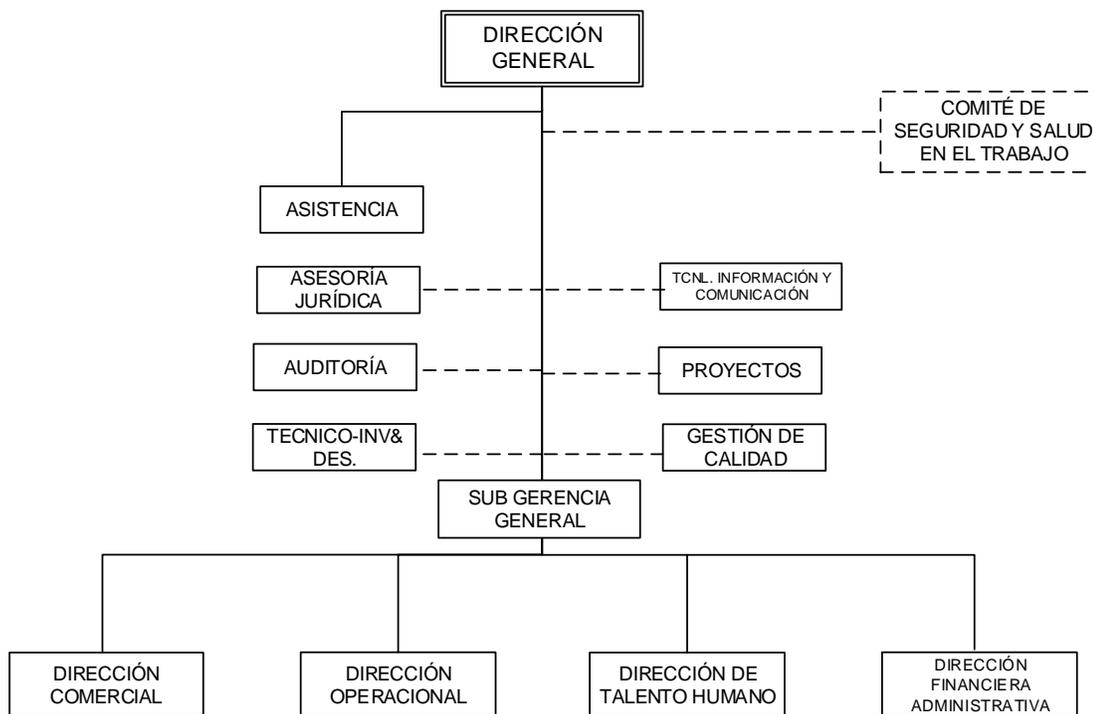
Hoy la empresa cuenta con 375 colaboradores.

Actualmente la empresa se encuentra exportando a países como Perú, Bolivia, EEUU, Panamá, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Honduras y Puerto Rico, con marca de Ecogas o marcas propias del cliente. (Reglamento Interno 2015).

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Ilustración 1.

#### *Organigrama de la empresa*



Fuente: Reglamento Interno Fibro Acero S.A 2015

El organigrama de Fibro Acero S.A es de tipo departamental, el cual cuenta con una Dirección General, un Comité de Seguridad y Salud, así como también existen cuatro direcciones que son:

#### **Dirección Comercial**

Está conformada por Ventas Nacionales, Internacionales, Post Venta, Diseño, Mercadeo, además cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil y Machala.

#### **Dirección Operacional**

Está conformada por Compras, Manufactura Cocinas, Manufactura Cilindros y Operaciones

### **Dirección Talento Humano**

Está conformada por Selección, Capacitación, Evaluación, Nómina, Trabajo Social, Comunicación, Departamento Médico y Salud Integral.

### **Dirección Financiera – Administrativa**

Está conformada por Contabilidad General, Contabilidad Costos, Cartera y Tesorería.

Actualmente Fibro Acero S.A está realizando una reestructuración del organigrama en el cual se está modificando y creando cargos debido a la apertura de una nueva planta productiva denominada Frío en donde se fabricarán y comercializarán refrigeradoras, congeladores y frigoríficos.

## **2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

### **MISIÓN:**

Gestionamos procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes.

### **VISIÓN:**

Fibro Acero S.A será reconocida por:

- Contar con una marca fuerte en el mercado ecuatoriano
- Haber consolidado un sistema de distribución de productos propios y complementarios
- Haber mejorado su presencia en el mercado regional
- Haberse consolidado como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para productos de línea blanca en la región.

(Fibro Acero S.A, 2011)

### **OBJETIVOS:**

- Facturación de \$45´000.000 en el año 2018

- Participación de mercado del 13.8% de la marca propia (cocinas)
- Mantener un margen operativo sobre ventas superiores al 9%, conservando la salud financiera de la empresa.

### **VALORES ORGANIZACIONALES:**

Al ser Fibro Acero S.A una empresa que se preocupa por cumplir eficientemente con todas las normas establecidas, se ha caracterizado por transmitir a sus empleados los siguientes valores que los identifican:

Honestidad: Actuamos de forma íntegra y comprometida, basándonos en principios éticos y morales

Equilibrio: Buscamos un balance entre el desarrollo personal de nuestros colaboradores, los intereses de nuestros accionistas y de la comunidad en general.

Compromiso: Cumplimos a conciencia con nuestras tareas, para alcanzar los estándares de calidad y seguridad requeridos por nuestros clientes. Actuamos de forma disciplinada y comprometida.

Eficiencia: Buscamos sobrepasar nuestros objetivos, con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles. (Reglamento Interno 2015).

## **2.4 POLÍTICAS**

Al ser una empresa que se dedica a la exportación, cuentan con políticas establecidas que les permite garantizar la fabricación y comercialización de productos de calidad y que sus productos se encuentren libres de sustancias y actividades ilícitas, los cuales deben regirse a normas generales y propias de la empresa. Así mismo cuenta con políticas que garantizan el desempeño de sus colaboradores en lugares adecuados de trabajo con la debida protección tanto física como psicológica.

Las políticas con las que cuenta Fibro Acero S.A. son las siguientes:

#### **2.4.1 POLÍTICA DE CALIDAD:**

Es política de Fibro Acero S.A. que su personal realice mejoras continuas a sus procesos, proporcionando productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente.

- Características y estética del producto
- Seguridad y funcionalidad
- Entrega oportuna

#### **2.4.2 POLÍTICA BASC**

Fibro Acero S.A. es una empresa comprometida a mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC con el objetivo de evitar actividades ilícitas relacionadas al contrabando, narcotráfico, robo o terrorismo garantizando así un comercio nacional e internacional seguro de nuestros productos.

#### **2.4.3 POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE DROGAS**

Por medio de la presente política, declaramos que, es nuestro compromiso, por responsabilidad social, promover e impulsar acciones destinadas a prevenir el uso y consumo de alcohol y drogas, en base a la ley, que permitan el desarrollo personal, familiar y empresarial, mejorando la calidad de vida de los integrantes de Fibro Acero. S.A.

#### **2.4.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO FIBRO ACERO S.A.**

FIBRO ACERO S.A., es una empresa que diseña, fabrica y comercializa cocinas, cocinetas y cilindros para GLP de uso doméstico, es compromiso de la empresa brindar condiciones de trabajo que favorezcan el desenvolvimiento normal de nuestros colaboradores, a través del mejoramiento continuo de los procesos, proveyendo los recursos necesarios en cuanto a la protección de la salud, seguridad y ambiente de trabajo, para evitar enfermedades ocupacionales,

accidentes de trabajo y daños al ambiente, todo esto bajo el marco legal en seguridad y salud en el trabajo.

**OBJETIVOS:**

- Disminuir el 80% de accidentes e incidentes en relación al año 2013, llevando a cabo en forma correcta el plan de gestión.
- Fortalecer las competencias y cultura de la seguridad y salud ocupacional en un 80% mediante evaluaciones y cumpliendo con las actividades programadas.
- Mantener una infraestructura segura para los usuarios internos y externos, cumpliendo con el 90% de las inspecciones planeadas en el año.
- Evaluar los riesgos existentes en la empresa y cumplir con el 80% de las acciones para corregir los mismos.

**2.4.5 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Participar de manera voluntaria y activa en el mejoramiento y desarrollo de la comunidad-adulto mayor, niños, personas con capacidades especiales y privadas de la libertad – en lo social, cultural, educativo, deportivo y ambiental, mediante la concientización, motivación y capacitación, desarrollando planes concretos con el fin de proyectar sus fortalezas hacia la comunidad y apoyo del personal. (Reglamento de Seguridad Interna 2015).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El estudio que se realizó tiene un alcance descriptivo debido a que permitió recolectar datos para detallar las características y las dimensiones que posee tanto la cultura como el clima laboral de Fibro Acero S.A.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transeccional, ya que se recolectaron datos o información de un momento determinado; con un enfoque cuantitativo, porque se tabularon los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta que fueron analizados para determinar la frecuencia con la que se presentan cada uno de estos, la cual permitió adquirir información de forma global y de manera más rápida obteniendo así la percepción de todos los trabajadores de la empresa tanto de la cultura como del clima organizacional.

#### **3.2 Aplicación**

Para obtener la información se realizaron dos encuestas, una para cultura y otra para clima organizacional. La primera encuesta creada por las autoras de la tesis (2017) en base al libro Desarrollo Organizacional de Hernández *et al* (2011), consta de 31 preguntas clasificadas en seis elementos que son: misión/visión/objetivos, sistemas de valores, hábitos de trabajo, ritos y ceremonias, organización/comunicación e información interna y características de los directivos. En la misma se obtuvo la información por medio de una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta (Siempre, Casi siempre, Muchas veces, Pocas veces, Nunca) y los datos se tabularon por medio del programa estadístico SPSS que proporciona tablas y gráficos que fueron analizados (Ver anexo 1).

La segunda encuesta se aplicó por medio del software Apex, la misma consta de 46 preguntas clasificadas en 9 dimensiones que son: estrategias y políticas,

responsabilidad y compromiso, retos y desafíos, mediciones y estándares, reconocimiento y recompensa, relaciones y ambiente de trabajo, apoyo y cooperación, comunicación y pertenencia, las cuales se valoraron por medio de una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta (Todo el tiempo, Casi siempre, la mitad del tiempo, Pocas veces, Nunca) elaborada por la empresa Fibro Acero S.A. (Ver anexo 2).

### **3.3 Población**

La unidad de análisis de estudio está conformado por todas las personas que forman parte de Fibro Acero S.A. La encuesta de clima laboral se aplicó a toda la población, la misma que está compuesta por 367 trabajadores divididos en 109 administrativos y 258 obreros; recalando que 14 personas no respondieron la encuesta debido a que 4 obreros dejaron de formar parte de la empresa por motivos de jubilación y 10 administrativos no lo realizaron en el plazo establecido, quedando así un total de 353 trabajadores encuestados; por el contrario para la encuesta de cultura se obtuvo una muestra general de 188 trabajadores y una muestra estratificada de 56 administrativos y 132 obreros mediante fórmula estadística con un 95% de confiabilidad y 5% de margen de error.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Tabla 1**

*Nivel de Satisfacción de los obreros en cada una de las dimensiones de la cultura.*

DIMENSIONES	MISIÓN/ VISIÓN/ OBJETIVOS	SISTEMA DE VALORES	HÁBITOS DE TRABAJO	RITOS Y CEREMONIAS	ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS
MEDIA	4.6	4.6	4.7	4.2	4.5	2.9

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

El resultado de los obreros en el análisis de la cultura (en una escala del 1 al 5, siendo 5 el valor equivalente al más alto conocimiento) es mayor a cuatro en las cinco primeras dimensiones; mientras que en la última dimensión denominada Características de los Directivos se encuentra con una calificación regular en comparación con las otras dimensiones.

Lo que representa para los obreros que la organización en la cual trabajan cuenta con una cultura organizacional fuerte ya que ellos han asumido como suyos los valores, hábitos y estructura de la organización mostrando satisfacción hacia cada una de las actividades desempeñadas en la empresa.

**Tabla 2**

*Nivel de Satisfacción de los Administrativos en cada una de las dimensiones de la cultura.*

DIMENSIONES	MISIÓN/ VISIÓN/ OBJETIVOS	SISTEMA DE VALORES	HÁBITOS DE TRABAJO	RITOS Y CEREMONIAS	ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS
MEDIA	4.7	4.7	4.3	4.2	4.1	3.9

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

El resultado del personal administrativo en el análisis de la cultura (en una escala del 1 al 5, siendo 5 el valor equivalente al más alto conocimiento) es mayor a cuatro en las cinco primeras dimensiones; mientras que en la última

dimensión denominada Características de los Directivos se encuentra con una calificación regular en comparación con las otras dimensiones.

Así mismo se pudo observar que los administrativos también se sienten satisfechos al contar con una cultura organizacional fuerte ya que la empresa realiza un esfuerzo por crear condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos.

## **4.2 RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.2.1 DATOS DEMOGRÁFICOS**

Un porcentaje alto de la población tiene de 6 a 10 años de antigüedad en la empresa, lo que refleja que la organización proporciona estabilidad laboral (ver tabla 3).

La mayoría de sus trabajadores se encuentran en una edad adulta (55% de la población se encuentra en el rango de 20 a 40 años), (ver tabla 4).

Fibro Acero al tratarse de una industria que se dedica a la fabricación de productos de línea blanca; la mayor parte de su población son de género masculino (88%) la misma que labora en la planta productiva (ver tabla 5).

**Tabla 3**

#### *Antigüedad en la empresa*

<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 A 5 AÑOS	27.5
6 A 10 AÑOS	39.4
11 A 15 AÑOS	6.5
16 A 20 AÑOS	7.4
21 A 25 AÑOS	11.9
> 25 AÑOS	7.4
TOTAL	100%

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

**Tabla 4**

#### *Edad*

<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
20-30	21,5
31-40	34
41-50	24,6
51-60	17,6
>60	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017)

**Tabla 5**

***Género***

<b>GÉNERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MASCULINO	88
FEMENINO	12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

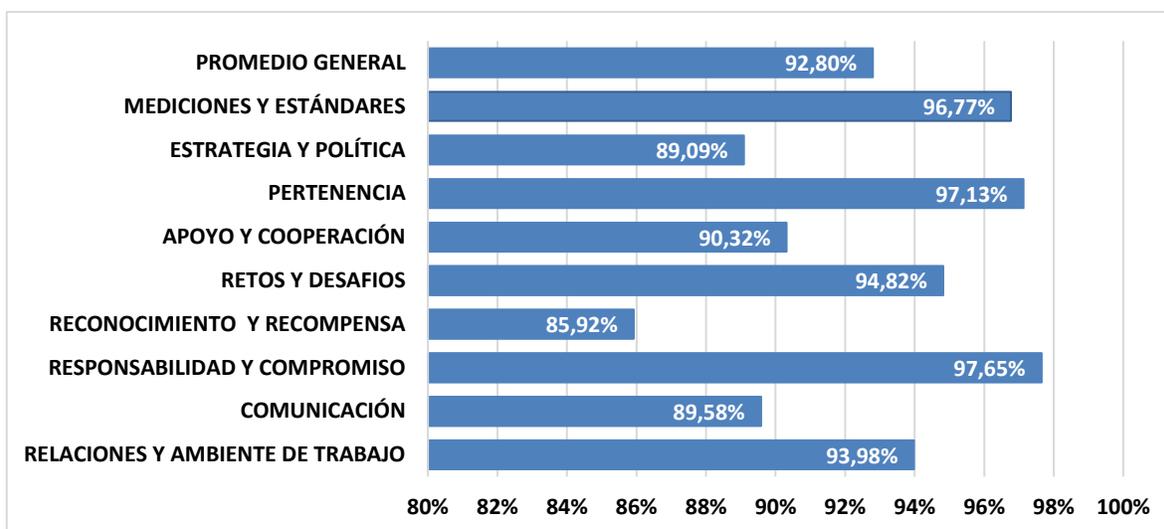
Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017)

**4.2.2 ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La satisfacción general de la empresa es de 92.80% (ver ilustración 2), valor que demuestra un clima laboral satisfactorio, debido a que de las nueve dimensiones que se midió, seis de ellas (mediciones y estándares, pertenencia, apoyo y cooperación, retos y desafíos, responsabilidad y compromiso, relaciones y ambiente de trabajo) presentan valores dentro del rango de 90-100%; por el contrario las tres dimensiones restantes (estrategia y política, reconocimiento y recompensa y comunicación) presentan valores dentro del rango de 85-90%, por lo cual es necesario intervenir creando un plan de fortalecimiento o mejora.

**Ilustración 2**

***Porcentaje de satisfacción laboral general y por dimensiones.***



Fuente: Software Apex 2017.

Al comparar ambos años 2015-2017 (ver tabla 6), se puede observar que la satisfacción laboral ha aumentado tanto en el promedio general como en las nueve dimensiones.

Teniendo como resultado un promedio general de 9.8% de aumento en la satisfacción laboral correspondiente a la comparación del año 2015-2017.

**Tabla 6**

*Porcentaje de Satisfacción Laboral (comparativo 2015-2017)*

DIMENSIONES	SATISFACCIÓN LABORAL AÑO 2015	SATISFACCIÓN LABORAL AÑO 2017	PORCENTAJE QUE AUMENTÓ
Promedio General	83%	92.80%	9.8%
Mediciones y estándares	87%	96.77%	9.77%
Estrategia y Política	79%	89.09%	10.1%
Pertenencia	88%	97.13%	9.1%
Apoyo y Cooperación	79%	90.32%	11.3%
Retos y Desafíos	86%	94.82%	8.8%
Reconocimiento y Recompensa	74%	85.92%	11.9%

Responsabilidad Y compromiso	91%	97.65%	6.6%
Comunicación	81%	89.58%	8.5%
Relaciones y Ambiente de Trabajo	86%	93.98%	7.9%

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

Para el análisis de la satisfacción laboral por departamentos se dividió a los trabajadores en cinco áreas que son: Administración, Planta 1 (Conformado Mecánico, Enlozado, Montaje, Parrillas, Pintura, Tratamiento de superficies, Tubos, Matricería), Planta 2 (Bodega Materia Prima, Bodega Producto Terminado, Ensamble, Logística Interna, Pre Ensamble, Pulmón), Cilindros y Mantenimiento (ver tabla 7), lo que muestra que el departamento con mayor satisfacción laboral es Cilindros debido a que de las nueve dimensiones siete de ellas puntúan más alto que los demás departamentos; por otro lado el área de Planta 1 tiene un puntaje bajo en cinco de las nueve dimensiones.

**Tabla 7**

*Satisfacción laboral por departamento.*

	RELACIÓN ES Y AMBIENTE D ETRABAJO	COMUNIC ACIÓN	RESPONS ABILIDAD Y COMPOR MISO	RECONO CIMENT O Y RECOMP ENSA	RETOS Y DESAFÍO S	APOYO Y COOPE RACIÓ N	PERTEN ENCIA	ESTRAT ÉGIA Y POLÍTIC A	MEDICI ONE SY ESTÁN DARES
<b>ADMINISTRACI ÓN</b>	91.13	87.93	94.96	79.24	91.76	86	94.6	85.24	93.6
<b>PLANTA 1</b>	88.13	83.67	92.41	81.53	89.57	86.01	91.06	85.42	91.49
<b>PLANTA 2</b>	94.65	90.03	98.49	87.69	95.78	90.88	98.32	89.54	97.95
<b>CILINDROS</b>	97.56	93	98.63	93.65	97.46	95.51	99.51	93.56	79.21
<b>MANTENIMIENTO</b>	96.11	87.77	98.66	88	94.66	89	98	83.56	95

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

**Conclusiones**

De acuerdo a las tablas y gráficos presentados podemos concluir que existe una alta satisfacción laboral en cuanto a la cultura y al clima organizacional de Fibro Acero S.A; de las seis dimensiones de la cultura cinco tienen puntajes

mayor a 4 recalando que estos puntajes fueron promediados por medio de la escala de Likert en donde 5 era siempre el puntaje que demuestra mayor satisfacción en las dimensiones puntuadas con este valor y así mismo en la encuesta de clima laboral de las nueve dimensiones siete de ellas tienen puntajes superiores al 90%.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE FORTALECIMIENTO O MEJORA

Luego de la aplicación de la encuesta como herramienta de investigación para obtener los resultados acerca del clima organizacional es necesario realizar un plan estratégico que sirva como una guía práctica para poder emprender acciones de fortalecimiento en aquellas dimensiones en las que se obtuvieron puntajes altos y mejora en las dimensiones en las que se obtuvieron puntajes bajos.

Para cumplir con este objetivo se elaboró una propuesta en conjunto con el Gerente de Talento Humano de Fibro Acero S.A para poder determinar las actividades que se realizarán con el objetivo de que posteriormente se pueda evidenciar resultados positivos en relación al ambiente de trabajo contando siempre con el apoyo y compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa y principalmente de los directivos que son los encargados de tomar las decisiones y hacer que su personal se sienta cómodo, logrando así un rendimiento eficaz y eficiente.

**Tabla 8**

*Plan de fortalecimiento o mejora*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Reconocimiento y recompensa	Crear un Plan de Ahorro en base a ideas manifestadas por miembros de la empresa.	-Convocar a reuniones con el objetivo de obtener ideas de los trabajadores acerca del programa a realizar -Difusión del programa y sus procedimientos - Participación activa en el empoderamiento del proyecto	Proyectos Dirección General Talento Humano	1 año
Estrategia y política	Sensibilizar al personal para que asocie los objetivos y expectativas personales con los de la empresa.	-Conocer las expectativas que tienen los trabajadores respecto a la empresa -Informar a los demás miembros de la empresa acerca de lo manifestado en las reuniones.	Dirección General Gerencias	4 meses

Comunicación	Mantener comunicación constante acerca de todos los acontecimientos ocurridos en la empresa	-Solicitar a los jefes departamentales que comuniquen al encargado de la comunicación organizacional a cerca de los eventos y actividades que deben ser conocidos por el personal de la organización. -Crear el periódico -Difundir información por vía electrónica.	Talento Humano	6 meses
Mediciones y estándares	Fortalecer en los trabajadores el conocimiento de la planeación estratégica de la empresa.	-Realizar un proceso de inducción al personal nuevo para dar a conocer la filosofía de la empresa. - Hacer participar a representantes de los trabajadores en las reuniones de planificación estratégica.	Talento Humano y jefes de cada departamento	Cada año
Pertenencia	Incrementar la participación activa en los procesos de la organización	-Invitar a todo el personal de la empresa a actividades de integración -Realizar inducción a nuevos trabajadores. - Realizar reforzamiento de filosofía corporativa a todo el personal que labora en la organización.	Talento Humano	Permanente  Permanente  Anual
Apoyo y cooperación	Incrementar cohesión grupal para alcanzar las metas propuestas por la organización.	-Implementar reuniones en donde se pueda comunicar las metas generales de la empresa - Dar seguimiento por parte de cada jefe inmediato a las actividades realizadas por cada trabajador para el cumplimiento de las metas. - Fomentar el trabajo en equipo por medio de talleres -Premiar las metas que cumpla cada equipo.	Talento Humano	6 meses

Retos y desafíos	Realizar capacitaciones constantes relacionadas con las necesidades de cada cargo	-Identificar las necesidades -Jerarquizar las necesidades -Elaboración del programa de capacitación -Ejecución -Evaluar resultados	Talento Humano	Cuando se requiera
Responsabilidad y compromiso	Realizar evaluaciones de desempeño de manera periódica	-Definir la metodología -Identificar las funciones y responsabilidades de cada cargo -Definir fecha de evaluación -Reetroalimentación	Talento Humano	Cada 6 meses
Relaciones y ambiente de trabajo	Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa	-Crear espacios de interacción entre los trabajadores.	Talento Humano	6 meses

Elaborado por: Elizalde y Pintado (2017).

## **DISCUSIÓN**

### **CULTURA**

De acuerdo a las dimensiones evaluadas en la encuesta para la descripción de la cultura podemos manifestar que la muestra con la que se trabajó dividida tanto en administrativos como operarios menciona estar satisfecha y comparte la cultura de Fibro Acero S.A debido a que la empresa cuenta con una filosofía corporativa bien fundamentada la cual proyecta la habilidad de los altos directivos (dueños, accionistas y gerentes) para transmitir la razón de ser y metas de la organización logrando así que tanto trabajadores administrativos como operarios se sientan motivados para aportar al logro de los objetivos; lo cual se sustenta en lo mencionado por Schein (2004) que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Los directivos de la empresa se preocupan por hacer que sus empleados conozcan los productos y servicios que ofrece la empresa así como también de tener un prestigio tanto interno como externo ya que existen cargos destinados al control de los procesos para que estos puedan funcionar adecuadamente, por ejemplo brindan implementos de seguridad a cada uno de sus trabajadores con el fin de lograr su bienestar, se proporcionan identificaciones a las personas externas para que puedan ingresar a la empresa, los empleados cuentan con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo, así como también cada persona tiene claro el rol que desempeña dentro de la empresa, lo cual contribuye al cumplimiento de metas; lo cual se respalda en lo dicho por Quero (2008), quien indica que los directivos que gerencien en este mundo dinámico y cambiante son quienes deben asegurar la necesaria cohesión en su dirección hacia al logro de sus objetivos y metas; dedicando tiempo y recursos para poder conducir a la empresa hacia el éxito.

Schein (1988; citado por Pedraza L, Obispo K, Vásquez L, Gómez L, 2015) en el segundo nivel de la cultura organizacional manifiesta que los valores son los principios bajo los cuales se manejan las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Lo cual se evidencia en Fibro Acero ya que todos los colaboradores se identifican con los valores organizacionales, los mismos que se encuentran arraigados y por ende son transmitidos a nuevos miembros que se integran a la empresa reflejando así las actitudes y comportamientos que tienen los empleados. Estos valores favorecen la realización de funciones por parte de cada trabajador creando un ambiente laboral adecuado que le permite al ser humano desarrollarse profesionalmente.

Como manifiesta Hernández *et al* (2011) en una de sus dimensiones de la cultura Ritos y Ceremonias que se refiere a los aspectos que rodean el trabajo, la empresa también comparte a sus trabajadores aspectos relevantes que han surgido desde su fundación con el objetivo de que los empleados conozcan como ha ido evolucionando la empresa. Los colaboradores tanto administrativos como obreros manifiestan que la empresa se preocupa por su bienestar, así como también realizan evaluaciones de desempeño una vez al año, brindan bonos por cumplimiento de metas para incentivar a los empleados.

La estructura organizativa se encuentra bien delimitada ya que sus empleados saben con exactitud cuales son sus superiores, pares y subordinados lo cual agiliza procesos.

En la dimensión Hábitos de Trabajo manifestado por Hernández *et al* (2011) que se refiere al como se hacen las cosas en la empresa, los trabajadores mostraron un puntaje significativo ya que Fibro Acero cuenta con un reglamento interno en donde constan normas, obligaciones y sanciones que cada trabajador debe conocer para el desempeño de sus actividades; cuenta también con carteleras que mantienen informados a los empleados con el fin de que se pueda conocer todos los procesos que se llevarán a cabo dentro de la

empresa, además de encontrarse implementados buzones de sugerencias en donde los colaboradores pueden exponer sus ideas.

Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son estrechas ya que todas las personas que conforman Fibro Acero comparten actividades dentro y fuera del área de trabajo es por esto que manifiestan sentirse a gusto laboralmente.

Una de las dimensiones con un puntaje inferior al resto tanto en administrativos como operarios es la que menciona la relación con los directivos ya que pesar de brindar todos los implementos, recursos e intentar lograr un ambiente de trabajo agradable no tienen la suficiente apertura hacia sus empleados para escuchar sus opiniones para poder emprender mejoras en la organización ya que la mayoría de los empleados manifiesta no haber mantenido algún contacto con ellos y no conocen la manera en la que se delegan las obligaciones.

Siendo así se puede manifestar que la empresa enfoca su cultura en una visión cognoscitiva y simbólica ya que se compone de conocimientos y significados compartidos por los miembros de la empresa creando así una cultura fuerte en la que se encuentran arraigados aspectos fundamentales de la empresa como su filosofía corporativa (misión, visión y valores) la cual moldea los comportamientos y actitudes que tienen cada uno de los trabajadores en las funciones que desempeñan.

## **CLIMA**

Al analizar los resultados se puede evidenciar que existe un clima favorable en toda la empresa ya que se cuenta con un promedio general de 92.80%; mostrándose así una satisfacción alta en todas las dimensiones evaluadas sobre todo en la dimensión de responsabilidad y compromiso la cual hace referencia a las obligaciones que tienen en su puesto de trabajo, las mismas que contribuyen a su realización personal creando compromiso de cada uno de los colaboradores hacia la empresa; sustentando este resultado en el concepto de Méndez (2006)

el cual recalca que el clima laboral se centra en la gestión de las personas dentro de la empresa y la satisfacción de cada colaborador al momento de realizar sus funciones en su puesto de trabajo, lo cual es un factor determinante para que el empleado se desenvuelva en un sistema social.

Por el contrario la dimensión con un puntaje inferior es la de reconocimiento y recompensa ya que los trabajadores requieren un reajuste de sueldo debido a que llevan años con el mismo valor y piden que se tome en cuenta el tiempo que se encuentran laborando, causando así en ellos la idea de buscar nuevas oportunidades.

Para el análisis del clima laboral también se realizó una división por departamentos para determinar cómo es el ambiente de trabajo en las distintas áreas de la empresa, resultando así que el departamento con mayor satisfacción laboral en siete de las nueve dimensiones es el Departamento de Cilindros ya que esta área cuenta con un gerente que vela por el desarrollo y bienestar de sus trabajadores tomando siempre decisiones que beneficien a su equipo de trabajo, pudiendo manifestar que según la teoría de los sistemas de Likert (1961 citado por Bordas, 2016) el gerente de este departamento se basa en un sistema paternalista, consultivo y de participación en grupo en donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la comunicación es lateral y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Likert determinó que cuanto más próximo del sistema IV (participación en grupo) esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

## CONCLUSIONES

Fibro Acero es una industria dedicada a la producción y distribución de artículos de línea blanca en donde se consideró necesario realizar un estudio de clima laboral para determinar aspectos positivos y negativos que deben mejorarse o fortalecerse en la organización.

Para realizar el diagnóstico de clima laboral se consideró necesario partir por una descripción de la cultura organizacional para conocer cuál es la dinámica con la que se maneja la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos elaborar una propuesta para hacer de Fibro Acero una empresa eficiente preocupada por el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven sus colaboradores.

En los resultados de cultura organizacional tanto del personal administrativo como obrero pudimos darnos cuenta que la empresa maneja una cultura fuerte, arraigada en cada uno de sus colaboradores, lo cual les causa satisfacción de pertenecer a esta industria, puesto que de las seis dimensiones solo una de ellas tuvo un puntaje inferior significativo al resto.

Una vez que se obtuvieron los resultados podemos mencionar que la dimensión que se considera una debilidad para la empresa es la de reconocimiento y recompensa ya que fue la que obtuvo menor puntaje, seguida de estrategia y política y por último comunicación para lo cual se realizó un plan de mejora y fortalecimiento aprobado por la Gerencia de Talento Humano. Así mismo podemos mencionar que el ambiente de trabajo en esta organización es favorable ya que en las demás dimensiones ( Mediciones y estándares, pertenencia, apoyo y cooperación, retos y desafíos, responsabilidad y compromiso, relaciones y ambiente de trabajo) se obtuvieron puntajes altos debido a que la organización cuenta con personal realmente comprometido y responsable ya que se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa ya que la misma le proporciona las condiciones físicas, sociales y culturales adecuadas.

Con el estudio del clima organizacional también pudimos determinar que el departamento con mayor satisfacción laboral es Cilindros debido a que como nos supieron manifestar los trabajadores su gerente realiza un trabajo eficiente tratando de cumplir siempre con los objetivos y metas planteadas buscando la superación y satisfacción de su personal a cargo.

Finalmente consideramos necesario recalcar que el estudio de clima organizacional sirvió de gran ayuda y apoyo para los directivos de la empresa ya que son ellos los que deben emprender mejoras y lograr que su personal

encuentre satisfacción en las actividades que realiza en su puesto de trabajo y en la interacción con todos los miembros que pertenecen a la institución.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo al estudio realizado se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que la empresa haga énfasis en la dimensión de reconocimiento y recompensa ya que sus colaboradores necesitan tener una remuneración o salario equivalente con el trabajo que realizan.
- La empresa debe tener en consideración que los incentivos hacia sus trabajadores incrementan su desempeño ya que se sienten motivados y sienten que su trabajo es reconocido.
- Los directivos de la empresa deben estar en contacto continuo con sus trabajadores para identificar necesidades y tomar las acciones correspondientes.
- Difundir toda la información de los estudios que se realicen en la empresa con el objetivo de que sus colaboradores estén informados de la realidad por la que atraviesa la empresa.
- El estudio de clima laboral es una actividad que permite determinar aspectos que se deben mejorar y que podrían estar afectando al desempeño de los trabajadores es por esto que las empresas deben realizar estudios de clima de manera continua para que puedan conocer el ambiente donde laboran y puedan emprender acciones de fortalecimiento o mejora.
- Para realizar un estudio de clima laboral en cualquier organización los directivos deben conocer en primera instancia cual es la cultura con la que se maneja la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriola, M., Salas, É., & Bernabé, T. (2011). El Clima como manifestacion objetiva de la Cultura Organizacional. *Ciencias Estratégicas*, 20.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestion Estratégica de Clima Laboral*. Madrid: uned.
- Domínguez , I., Álvarez , M., & Navarro , J. (2009). Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia“Carlos Verdugo”. *Revista Médica Electrónica*, 6.
- Fibro Acero S.A. (2011). *Ecoline*. Obtenido de Nuestra Empresa: [www.ecoline.com.ec](http://www.ecoline.com.ec)
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*, 20.
- Guillen , I., & Aduna , A. (2008). La Influencia de la Cultura y del Estilo de Gestión sobre el Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 18.
- Henández, Gallardo, & Espinoza. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Education.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfaccion laboral. *Redalyc*, 9.
- López A, G. A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas* . España: Gesbiblo, S.L.
- Maisch, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional . *Unmsm*, 5.
- Maldonado, M. B. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional . *Redalyc*, 19.
- Méndez. (2006). Clima Organizacional en Colombia. EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario, Bogotá: Colección de lecciones de Administración.
- Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 14.
- Salazar, J., Guerrero , J., Machado, Y., & Cadeño, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 9.

- Sánchez , J., Tejero, B., Yurrebaso , A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 25.
- Schein. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey.Bass.
- Segura, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de la salud. *Avances de enfermería*, 7.
- Uribe, J. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México: Manual Moderno.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**EDAD:**

**SEXO:**

**FECHA:**

**CARGO:**

**ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:**

MISIÓN/VISIÓN/OBJETIVOS						
N°	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUCHAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1	Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella					
2	Conozco los objetivos de la empresa					
3	Conozco la historia de la empresa y sus logros más importantes					
4	La visión proyecta el futuro de la empresa					
5	Usted aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales					
SISTEMA DE VALORES						
6	Conoce los valores organizacionales					
7	Usted se identifica con los valores de la empresa					
8	Promueve el cumplimiento de los valores					
HÁBITOS DE TRABAJO						
9	Cumple con el horario establecido por la empresa					
10	Tiene claridad del rol que usted desempeña en la empresa					
11	Conoce los productos que ofrece la empresa y cuál es su elaboración					
12	Todo proyecto es culminado en el tiempo establecido					
13	El tipo de tecnología utilizada es la adecuada					
14	La empresa ofrece capacitación constante a sus empleados					

15	La empresa brinda seguridad laboral a sus empleados					
<b>RITOS Y CEREMONIAS</b>						
16	La organización se interesa por el bienestar de sus empleados					
17	La empresa realiza evaluación de desempeño					
18	La empresa reconoce el buen desempeño laboral					
19	En esta organización se recuerdan todas las fechas, anécdotas e historias que han ocurrido desde sus inicios					
20	Usted pasó por un proceso de selección para formar parte de la empresa					
<b>ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA</b>						
21	Conoce el organigrama de la empresa					
22	Conoce el reglamento interno de la empresa					
23	La empresa sanciona los incumplimientos del reglamento interno					
24	Existe comunicación entre todos los departamentos que conforman la empresa					
25	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación					
26	Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área de trabajo					
27	Existe comunicación directa con el jefe inmediato					
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS</b>						
28	Ha mantenido algún contacto con personas que conforman la Dirección de la empresa					
29	Conoce la manera en la que se delegan las obligaciones					
30	Se toman en cuenta las opiniones o puntos de vista de los colaboradores de la empresa					
31	Alguna vez ha sido partícipe en la toma de decisiones					

## ANEXO 2

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

*NO DEBE REGISTRAR SU NOMBRE, SUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES Y SE TABULARÁN CON DISCRECIÓN*

No.	ENUNCIADO	TODO EL TIEMPO	CASI SIEMPRE	LA MITAD DEL TIEMPO	POCAS VECES	NUNCA
		5	4	3	2	1
<b>RELACIONES Y AMBIENTE DE TRABAJO</b>						
1	Cuento con los recursos y herramientas suficientes para hacer bien mi trabajo					
2	Practico los valores organizacionales en el día a día					
3	La relación que tengo con mi superior es cordial					
4	Recibo un buen trato de todos independientemente del cargo que ocupo					
5	El ambiente de trabajo en el que me desenvuelvo me hace sentir a gusto					

6	En mi departamento y/o sección hay un ambiente de familia o equipo					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
7	Conozco los productos y servicios que ofrece la empresa					
8	Los directivos de la empresa se encuentran abiertos para escuchar nuestras opiniones o sugerencias					
9	Conozco la misión, visión y valores de la empresa.					
10	Considero que la comunicación es respetuosa entre los compañeros de área					
11	Los canales de comunicación que se utilizan, son los adecuados					
12	Nos mantienen informados sobre temas relacionados con la empresa					
<b>RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO</b>						
13	Me gusta apoyar en las actividades que realiza mi área					
14	Cumplo a satisfacción con las tareas de mi puesto de trabajo					

15	Siento que mi trabajo es importante y aporta a mi desarrollo					
16	Participo de las capacitaciones que la empresa me ofrece					
17	Me siento comprometido con alcanzar las metas del Departamento y/o Sección					
<b>RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA</b>						
18	Me siento reconocido con la gestión que realizo dentro de la empresa					
19	Mi jefe reconoce mi esfuerzo y buen desempeño					
20	Se reconoce el esfuerzo que realizan los colaboradores para cumplir las metas organizacionales					
21	Siento que puedo desarrollarme dentro de la empresa como reconocimiento a mi esfuerzo					
22	La empresa realiza reconocimientos a su personal.					
<b>RETOS Y DESAFIOS</b>						
23	Las nuevas formas de hacer las cosas, incrementan mi interés en el trabajo					

24	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades y conocimientos					
25	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa se han manejado oportuna y adecuadamente					
26	Ponemos lo mejor de nosotros para alcanzar las metas de la empresa					
27	Siento que puedo realizar mi trabajo con libertad siempre que lo haga bien y a tiempo					
<b>APOYO Y COOPERACIÓN</b>						
28	Mi jefe se deja apoyar cuando requiere de mi ayuda					
29	Existe una buena coordinación entre las diferentes áreas para el cumplimiento de metas					
30	Los miembros de mi equipo valoran mis ideas y aportes que realizo en mi trabajo					
31	La cooperación es un valor característico de nuestro grupo de trabajo					
32	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo					
<b>PERTENENCIA</b>						

33	La empresa me permite tener un balance entre mi trabajo y mi vida familiar					
34	Considero que la empresa es un lugar ideal para trabajar.					
35	Siento que la empresa me permite tener estabilidad en el trabajo					
36	Mi compromiso con las metas de la empresa se reflejan en el empeño y actitud que pongo al realizar mis actividades					
37	Me siento orgulloso de decir que pertenezco a esta empresa					
<b>ESTRATEGIA Y POLÍTICA</b>						
38	Conozco de las estrategias que realiza la empresa para su desarrollo					
39	Confío en las decisiones importantes que toman los directivos de la empresa					
40	Cuando las personas ingresan a la empresa o cambian de departamento se les hace sentir bienvenidos					
41	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica					
42	Los directivos de la empresa saben con claridad hacia donde quieren llegar					

**MEDICIONES Y ESTÁNDARES**

43	Siento que mi aporte para el cumplimiento de objetivos es importante					
44	Mi empresa controla el cumplimiento de metas e indicadores de gestión					
45	Mi desempeño es evaluado por mi jefe					
46	Mi departamento es monitoreado por el cumplimiento de sus metas					
<p>a.) En su opinión, que se debería mejorar en la empresa?</p> <hr/> <hr/> <hr/>						