



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

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

Escuela de Psicología Organizacional

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL DE PRODUCCIÓN Y
VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO
ALCOHÓLICAS DEL PAÍS Y UNA PROPUESTA
DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO O
MEJORA.**

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

Autor:

Andrade Ortiz Erika Silvana.

Director:

Mst. Arteaga Ortiz María Isabel.

**Cuenca - Ecuador
2017**

DEDICATORIA

Con mucho cariño y alegría dedico este trabajo a todas las personas que permanecieron a mi lado, brindándome todo el apoyo incondicional para cumplir con esta meta.

En especial a mis padres Fanny y Manuel, ya que gracias a ellos estoy alcanzando una de mis metas.

A mis hermanos Boris y Lenín, por su apoyo e incondicionalidad durante toda mi carrera.

A mi compañero de vida Franco y sobre todo a mi hija Mía porque gracias a su paciencia y amor supieron disculpar y prestar el tiempo que les pertenecía para poder culminar con este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus valiosas lecciones de vida, por la fortaleza y por las personas maravillosas y valiosas que puso en mi camino.

A mi compañera y amiga incondicional Paola Aguilera, por su tiempo, paciencia y ayuda en la culminación de esta meta.

A mi directora de Tesis Mst. Isabel Arteaga o como de cariño le decimos Chavi, por su apoyo, orientación y paciencia para el desarrollo de esta investigación.

A la profesora Caroline Ávila por compartir sus conocimientos y por estar siempre dispuesta a contribuir en el desarrollo de esta tesis.

A la Sub - Gerente y Jefe de Talento Humano de la empresa por apoyar mi propuesta de investigación.
A todos aquellos que de una u otra forma aportaron para el desarrollo de esta investigación.

RESUMEN

Este proceso investigativo de diagnóstico de clima organizacional se desarrolló en el área de Talento Humano de una empresa industrial de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país, para lo cual se utilizó un instrumento de análisis de cultura que se basaba en ocho pasos de los autores Hernández, Gallarzo, & Espinoza, (2011) y la aplicación del cuestionario de Escala de Clima Laboral de Litwin y Stringer, (1968), que se divide en 9 dimensiones explicadas en 53 preguntas. Los resultados están expuestos en gráficos que determinan la percepción de los colaboradores en cuanto a estas variables.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, organización, sentido de pertenencia.

ABSTRACT

The investigative diagnosis process of organizational climate was conducted in the Human Talent area of an industrial company dedicated to the production and sales of alcoholic and non-alcoholic beverages in the country. This was carried out through an eight-step cultural diagnostic tool based on the work of the authors Hernandez, Gallarzo, & Espinoza (2011), and on the application of the Litwin & Stringer Work Climate Scale questionnaire (1968), which is divided into 9 dimensions explained in 53 questions. The results were presented in graphs that determined the employees' perception regarding these variables.

Keywords: organization, organizational climate, organizational culture, sense of belonging.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS – TABLAS – GRÁFICOS.

DEDICATORIA-----	I
AGRADECIMIENTO-----	II
RESUMEN-----	III
ABSTRACT -----	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS – TABLAS – GRÁFICOS. -----	V
INTRODUCCIÓN -----	VII
CAPÍTULO I -----	1
Cultura y Clima Organizacional -----	1
Introducción -----	1
1.1 Conceptos de Organización-----	1
1.2 Cultura Organizacional-----	2
1.2.1 Tipos de cultura organizacional -----	3
1.3 Diagnóstico de cultura organizacional aplicada a una empresa industrial de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país -----	4
1.4 La organización y el clima organizacional-----	5
1.5 Relación entre clima y cultura organizacional -----	6
1.6 Clima Organizacional.-----	6
1.6.1 Tipos de Clima Organizacional. -----	7
1.6.2 Importancia del clima organizacional -----	8
1.7 Investigaciones Relacionadas -----	9
CAPÍTULO II -----	13
Aplicación de la herramienta y diagnóstico de clima organizacional -----	13
2.1 Población y muestra -----	13
2.2 Instrumento y herramienta utilizada para el diagnóstico de Clima -----	13
2.3 Proceso de aplicación de los instrumentos de diagnóstico-----	15
CAPÍTULO III -----	17
Análisis de resultados-----	17
3.1 Nueve Dimensiones de Clima Laboral -----	17
CAPITULO IV -----	27
Propuesta de un plan de mejora -----	27

DISCUSIÓN -----	30
CONCLUSIONES GENERALES -----	33
RECOMENDACIONES -----	35
Bibliografía-----	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	27
--------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Grandes Grupos.....	17
Ilustración 2: Estructura	19
Ilustración 3: Responsabilidad	20
Ilustración 4 Recompensa	21
Ilustración 5: Desafíos.....	22
Ilustración 6: Relaciones	22
Ilustración 7: Cooperación	23
Ilustración 8: Estándares	24
Ilustración 9: Conflicto.....	24
Ilustración 10: Identidad.....	25

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1:-----	39
Cuestionario de preguntas para el diagnóstico de cultura organizacional-----	41
Anexo 2: -----	43
Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. -----	43

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional en las empresas se centra en incrementar la efectividad individual y colectiva de la organización, basándose en procesos sistemáticos y planificados; la cultura y el clima organizacional son parte fundamental de D.O. (Desarrollo Organizacional), porque a través de estos diagnósticos se conocen las fortalezas y debilidades que posee la organización. El clima y la cultura de la empresa son percepciones que tiene el personal en cuanto al ambiente y las relaciones interpersonales que se dan en la misma, por lo tanto si estas son buenas o malas igual repercutirán en la producción de la empresa.

Ante lo cual se procede a realizar una investigación en la que se determine estos dos factores en una empresa que se dedica a la producción, distribución y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el país, la que posee un total de 985 empleados, sin embargo para proceder a realizar el estudio se seleccionó el departamento de Talento Humano de la organización, el que consta de un total de 22 personas a nivel nacional.

Para determinar el clima organizacional del departamento de Talento Humano de dicha empresa, se tomó como referencia a Litwin y Stringer quienes en 1968 proponen la Escala de Clima Organizacional como herramienta de medición que está constituida por 53 ítems apoyados en 9 dimensiones, que determinan un diagnóstico que servirá como referencia para establecer una propuesta de un plan de acción para el departamento.

La presente investigación se desarrolló en cinco capítulos:

En el primer capítulo se establecen bases científicas para estructurar el marco teórico, que contiene información relevante de lo que es una organización, la cultura y el clima organizacional, diagnóstico de la cultura de la empresa, importancia del clima organizacional e investigaciones relacionadas con el tema.

En el segundo capítulo se hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación y herramientas utilizadas en el procedimiento.

Posteriormente en el tercer capítulo se detallan los resultados en diagramas descritos en forma global y de cada una de las dimensiones para determinar que factor necesita intervención o fortalecimiento. Posterior se elabora una discusión de los resultados.

obtenidos y el marco teórico, su relación o nuevos conocimientos que se han obtenido en la investigación.

En el cuarto capítulo se establece una propuesta de un plan de mejora para el departamento de Talento Humano de la empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país. Por consiguiente se determinó el clima organizacional del departamento de Talento Humano de la empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país y se estableció una propuesta de un plan de acción.

CAPÍTULO I

Cultura y Clima Organizacional

Introducción

El siguiente capítulo tiene como finalidad proponer los conceptos más relevantes de la investigación, como son organización, cultura y clima organizacional, además de establecer las relaciones que existen entre los mismos, posterior elaborar el diagnóstico de cultura organizacional del departamento de Talento Humano de la empresa utilizando un cuestionario de preguntas. Además se mencionan investigaciones relacionadas con el tema, para tener modelos acerca de los procesos, herramientas y efectos que se obtuvieron de dichas indagaciones y así establecer semejanzas o diferencias con los resultados que se obtengan del departamento de Talento Humano.

1.1 Conceptos de Organización

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Camargo, 2007)

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 2000, citado por Cárdenas, Díaz, & Puente., 2015)

La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas (Segura, 2013).

En base a estos conceptos se puede concluir que organización es un constructo social, en el cual sus partes interactúan entre ellas con el propósito de lograr un objetivo común, a través de la división del trabajo y de funciones en las que existen múltiples niveles en la toma de decisiones.

1.2 Cultura Organizacional

El término cultura organizacional es muy usado en el ámbito empresarial y se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

El estudio de la cultura organizacional tomó importancia a mediados del siglo XX, cuando investigadores del área de Gestión y Estudios Organizacionales, empezaron a defender los beneficios de la misma. Los autores más relevantes en este estudio son:

Desde los inicios del término cultura, Edgar Schein, (1985), fue el primero que estableció un concepto claro y práctico de cultura organizacional, manifestando que está establecida por tres niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana; valores, que forman parte de los principios, normas y modelos importantes que dirigen el comportamiento de quienes conforman la empresa; y artefactos, que identifican a los resultados obtenidos de la acción de una empresa, (Miranda, Rivera, González, & Bernabé, 2011).

Según Robbins Stephen, (citado por Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011), la cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, en una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés sobre su personal, no hay métodos de estimulación hacia los empleados, no existen incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los principales elementos para el cumplimiento de las metas organizacionales, además de su correcto funcionamiento.

La cultura organizacional es establecida y transmitida por sus dueños y ellos son los encargados de conservarla o modificarla, para lo cual deben ejecutar acciones como incentivos económicos, planes de carrera, con la finalidad de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforman la organización desde sus fundadores. La cultura organizacional es lo que diferencia a una organización de otra y permanece a lo largo del tiempo, lo que hace evidente la dificultad de generar cambios; podemos hacer una comparación con un iceberg, la parte que se ve por encima del agua, es la parte visible, palpable de la cultura, como por ejemplo, sus edificaciones, oficinas,

escritorios, procedimientos, estrategias e indicadores; la parte que está sumergida es aquella que no se puede observar a simple vista y son las percepciones psicológicas, influencias, sentimientos y normas grupales que tienen los empleados.

1.2.1 Tipos de cultura organizacional

Al explicar los que es cultura organizacional es importante mencionar los tipos, es por ello qué, en base a lo que indica (Miranda, Rivera, González, & Bernabé, 2011) se hace mención a algunos que se presentan en las empresas, según las características de las mismas.

Cultura burocrática: Se valora lo formal, reglas, procedimientos, la operación estandarizada, jerarquías; los directivos se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las normas, procesos y reglas, no se puede omitir ningún paso que se encuentre formalizado.

Cultura de clan: Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo y exige ir más allá del intercambio trabajo – salario, en los empleados se genera un compromiso y seguridad con la empresa a largo plazo, este tipo de cultura es transmitida por los integrantes más antiguos del clan, quienes son mentores o modelos a seguir, garantizando la sucesión de tradiciones y ritos, lo que genera una sensación de orgullo y pertenencia que favorece al trabajo en equipo, participación y la toma de decisiones por consenso.

Cultura emprendedora: Se caracteriza por niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso, con la experimentación, la innovación y la vanguardia.

Cultura de mercado: Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado, propicia una intensa competencia y orientación a las utilidades, las relaciones entre individuo y empresa son contractuales.

Estos tipos de cultura organizacional se caracterizan por sus diferencias marcadas, que van desde lo estable a lo inflexible y de lo interno a lo externo, sin embargo una cultura puede representar muchas combinaciones ya sea en conjunto o en las sub – culturas y esto puede favorecer o impedir el desempeño organizacional.

1.3 Diagnóstico de cultura organizacional aplicada a una empresa industrial de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país

Al ser una empresa con gran prestigio en nuestro país, se llegó a un acuerdo de confidencialidad con las autoridades de la misma para no mencionar el nombre de la institución, es por ello que al referirse a la organización solo se hace en términos generales.

Para el diagnóstico de cultura del departamento de Talento Humano de la empresa de venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país se utilizó un cuestionario de 12 preguntas basadas en ocho puntos que son: análisis del entorno de la organización que está determinado en las preguntas 1,2, 3; estudio jerárquico, preguntas 5,6,7,8; análisis productivo, preguntas 6,8, 10; examen del servicio, preguntas 11 y 12; análisis de las funciones, actividades y responsabilidades, preguntas 5, 6, 8, 10, determinación de las características de los trabajadores, preguntas 5, 6, 7, 8, 9, establecimiento de las características del grupo gerencial y diagnóstico de cultura que proponen los autores Hernández, et al, (2011).

Al emplear la herramienta que anteriormente se describió podemos diagnosticar que la cultura organizacional del departamento de Talento Humano de la empresa industrial de venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país es apoyadora e innovadora, puesto que dentro de la misma se genera un ambiente de cooperación y compañerismo al momento del cumplimiento de los objetivos; la resolución de problemas y la interacción que se establecen en el departamento de talento humano; así mismo en cuanto a la innovación se puede manifestar que la empresa se preocupa por generar nuevos lazos empresariales haciendo que la organización genere más fuentes de empleo, nuevas alianzas estratégicas, nuevos proveedores y que la creatividad para el acaparamiento de mercado sea cada vez más efectivo para el desarrollo del personal y de la empresa.

En base al diagnóstico anterior de cultura organizacional del departamento de Talento Humano se establece una relación con la cultura emprendedora puesto que se caracteriza por niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso, con la experimentación, la innovación y la vanguardia que se menciona en el punto 1.2.1 de este capítulo.

1.4 La organización y el clima organizacional

En una organización es importante generar en el personal un sentido de pertenencia y compromiso con el propósito de alcanzar niveles mayores de productividad y satisfacción laboral, esto se consigue trabajando en equipo y cumpliendo las metas comunes.

El ambiente donde una persona desempeña diariamente su trabajo, el trato que puede tener el jefe con sus subordinados, las relaciones entre los trabajadores, e incluso con los proveedores y clientes, todos estos elementos forman parte de lo que llamamos clima organizacional; éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, además en las personas que se encuentran dentro y fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en su comportamiento. A todo esto podemos decir que es la suma de las “percepciones” que tiene todo el personal en relación a la empresa (Hernández & Morales, 2016)

En base a las percepciones que se tiene acerca del clima laboral surge el interés en el estudio; para algunos autores la definición del concepto es variable, pero a la final tienen una relación notable, para muestra mencionamos algunos conceptos; López, (2000), Sugirió que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales (James y Jones, 2004). Para Robbins, en (2009); es la percepción por la cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Además las definiciones de clima laboral, también se las hacen de forma adjetiva por ejemplo; “esta organización es mejor que la otra”, el área de ventas es más sociable que el área financiera” etc. Estas perspectivas pueden producir actitudes de aceptación, rechazo u otras como, cooperativismo, entusiasmo, gratificación, productividad e improductividad, etc. Si se influye en el ambiente laboral, se puede cambiar el clima y a partir de estos cambios se modifican comportamientos en los miembros que integran la organización.

Con lo que se menciona anteriormente podemos deducir que se estudia el modo en que una organización trata a sus miembros al igual que al medio ambiente en el que se desempeña. Por consiguiente todos los elementos del clima organizacional influyen en la

conducta y las actitudes del individuo, es decir, el clima de la organización se considera como la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos, así como las percepciones del individuo respecto a su organización.

1.5 Relación entre clima y cultura organizacional

Cuando se habla de cultura organizacional siempre está inmerso el tema de clima organizacional. Cultura son todos aquellos elementos estructurales, profundos de la organización y sus integrantes, sin dejar de lado las prácticas observables; mientras que el clima es lo más superficial que se manifiestan de forma explícita (Fernández, et al, 2014).

La cultura se basa específicamente en las políticas, misión y valores que se manejan dentro de las empresas que a la vez influirán directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo (clima), al igual que están constituidas por las percepciones de sus miembros (Camargo, 2007).

1.6 Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema de actualidad que cada vez tiene más importancia dentro del desarrollo organizacional; conocer lo que los colaboradores perciben del lugar de trabajo nos permite tomar acciones para mejorar y manejar las diversas situaciones que se generen. Por lo tanto a continuación se mencionan algunos autores que hacen referencia al término.

La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual está relacionada e influida por la conducta de las personas y de su sentir respecto de su trabajo, de las relaciones y comunicaciones con las altas gerencias o con sus compañeros, así como la influencia de muchos factores, a esto podemos denominar clima (Ordóñez, 2000).

Según Anzola, (2005), 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.

Para Idalberto Chiavenato, en el año 2009, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización.

Otra definición es la que plantea Rensis Likert, (2007), manifiesta que el comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, además establece tres tipos de variables que caracterizan a una organización y que influye en la percepción individual que tienen los trabajadores.

Variables Causales: Son variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene sus metas organizacionales.

Variables Intermedias: Estas variables miden los aspectos internos de una empresa, tales como: la motivación, rendimiento, comunicación y la toma de decisiones, es decir, perciben el estado de los procesos organizacionales.

Variables Finales: Surgen como el resultado de efectos de las dos variables anteriores y estas se caracterizan por establecer resultados organizacionales como: productividad, ganancia y pérdida. (Juárez & Morales, 2016)

1.6.1 Tipos de Clima Organizacional.

Para determinar el clima organizacional de las empresas es importante mencionar los tipos que existen, es por ello que se indican algunos conceptos.

Sandoval en el año (2004) establecen los tipos de clima propuestos por Litwing y Stringer.

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación, de afiliación, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad

Otros tipos de clima que mencionan Serrate, Sánchez, & Suarez, (2014).

Autoritario: Se caracteriza por la desconfianza en los empleados, las decisiones son tomadas por los altos mandos, los empleados perciben y trabajan en una atmosfera de temor, la interacción con los superiores se basa en el temor y la comunicación por parte de ellos es solamente para hacer mandatos.

Autoritario Paternalista: Existe cierta confianza entre los mandos altos y bajos, pero esta relación está basada en el miedo, la comunicación es solo para dar instrucciones, las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos altos, reciben castigos como sanciones, además como métodos de motivación ofrecen recompensas y se preocupan por las necesidades sociales para dar la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo: Se genera confianza en los empleados, las decisiones que se toman están sujetas a sugerencias de los empleados, se utilizan recompensas y sanciones ocasionales según sea el requerimiento, las relaciones interpersonales entre los jefes y subordinados son de interacción mutua, lo que genera un ambiente dinámico, que permite que la administración se centre en alcanzar los objetivos empresariales.

Participativo: Se tiene total confianza en los empleados, las decisiones son totalmente participativas, se establecen comunicaciones de forma ascendente, descendente y lateral, se ofertan recompensas motivadoras, planes de carrera, trabajo en equipo que garanticen la planificación estratégica de la empresa.

1.6.2 Importancia del clima organizacional

Al medir y diagnosticar correctamente el clima organizacional se puede descubrir cuáles son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes como fuentes de estrés, conflictos, desinterés, desmotivación, entre otros.

Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y consolidar aspectos como: la productividad, satisfacción y motivación de los empleados.

Es una herramienta de control, que con una adecuada medición permite a los gerentes o niveles superiores obtener una retroalimentación sobre el estado de su organización y así poder ejecutar planes de acción que prevean posibles escenarios.

Es así que el estudio e investigación del clima y la cultura organizacional en las empresas es de vital importancia; puesto que permite tener en cuenta aspectos relevantes tales como la satisfacción de los empleados en relación al ambiente de trabajo, relaciones con sus pares y superiores, los ritos, comportamientos, tradiciones que caracteriza a la empresa, además de las percepciones que se tienen, para con esta información tener una retroalimentación del estado de la industria y poder tomar medidas correctivas que generen efectos positivos sobre las variables que requieran cambios favorables. (López, 2008)

1.7 Investigaciones Relacionadas

Las investigaciones sobre el estudio de clima laboral en las empresas en los últimos años se ha convertido en un análisis determinante para las organizaciones puesto que a través de estas indagaciones se puede conocer el estado real de las variables que determinan un buen o mal clima laboral y su impacto con la productividad; para ello se mencionan ciertas investigaciones que actualmente se realizan en empresas privadas y públicas ubicadas en diferentes países, para conocer los factores que se miden y su incidencia en el personal y la empresa.

Alanis, Cruz, & Orrante en el año (2015) elaboran una investigación de clima laboral en una empresa de servicios Chilena, llamada distribuidora Rachel, en la cual emplean 6 variables: condiciones de trabajo, políticas empresariales, relaciones sociales, desarrollo de personal, desempeño de tareas, relaciones con la autoridad. Los resultados del análisis terminan siendo positivos, ya que se comprueba la hipótesis acerca de la relación que existe entre las condiciones y actitudes de los trabajadores y el clima laboral y que esto incide sobre la productividad de la empresa. Además los autores sugieren a los directivos realizar anualmente este tipo de estudios para conocer las fortalezas o debilidades de la empresa y sus colaboradores.

Otra investigación que se llevó a cabo para identificar las características del clima organizacional es elaborador por, Hernández & Morales, en el 2016, en una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o mejora. La metodología empleada se basó en un estudio de caso, la población de estudio se integró por el total de empleados de la empresa (considerando directivos y operativos). Los resultados conciben que el servicio que ofrece dicha empresa está determinada por la relación entre el personal que brinda el servicio y el clima organizacional, detectándose cuatro áreas de oportunidad: la presión es un factor de peso en el stress laboral; los empleados perciben que su trabajo no es valorado; la infraestructura del lugar de trabajo requiere adecuaciones físicas; el campo de acción de los directivos se ve reducido a vigilar la operación de la empresa. En esta investigación los resultados muestran que el servicio que oferta la empresa depende en gran medida del desempeño del personal y por lo tanto se deben hacer mejoras a cuatro áreas relacionadas con la presión y el estrés laboral, el reconocimiento a su trabajo, las relaciones con los superiores y la infraestructura de la

empresa, por lo tanto los directivos de la empresa deben generar modificaciones inmediatas por la importancia que se refleja en la productividad y éxito de la empresa.

Vélez & Verdugo, en el 2015, realizan una investigación en nuestro país, en una empresa de servicios médicos del sector público, en los que se manifiestan las siguientes interrogantes, variables y resultados investigativos, para lo cual el objetivo del trabajo fue realizar el diagnóstico del clima organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Portoviejo, para identificar elementos que tienen prioridad dentro de la institución como: ambiente laboral, estilos de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y ética profesional, que son parte del clima organizacional, elementos formativos, culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del talento humano. El estudio se realizó a través del diseño de un modelo de diagnóstico del clima organizacional compuesto por siete variables: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad. Los resultados se describen en términos de fortalezas y debilidades de las variables evaluadas de manera cuantitativa y cualitativa. Realizado el diagnóstico sobre el clima organizacional de la institución, evento realizado en dos momentos: en noviembre del 2012 y en abril del 2015, se determina que: el desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha sido influenciado por el clima organizacional; principalmente, los cambios de las máximas autoridades hacen que se mantengan altos niveles de inseguridad en la estabilidad laboral lo que afecta la productividad; así mismo, las políticas se modifican conforme los planes que cada autoridad considera pertinente. La comunicación y relaciones interpersonales con los principales directivos, entre el 2012 y 2015 han mejorado, los directivos intermedios tienen acercamientos más directos con las autoridades superiores, el personal técnico, profesional y operativo ha tenido acceso a información actualizada sobre las resoluciones y noticias de interés común, a lo que también contribuyó la mejora en la tecnología comunicacional. La motivación y el reconocimiento del trabajo por parte del nivel directivo, de la mano con el liderazgo y credibilidad, se manifiesta en reconocimiento público de logros alcanzados sea por unidades de trabajo, subdirecciones o los mismos colaboradores directos; además, al reestructurarse la visión en el año 2014, todos los involucrados en pleno conocimiento de la misma, se muestran partícipes del cambio institucional propuesto por autoridades. Desde el punto de vista de los funcionarios, se

establecieron como puntos más débiles en el clima organizacional en el año 2012, la falta de involucramiento en las decisiones tomadas por los máximos directivos, lo que mejoró en el año 2015 con una política de mayor acercamiento de los directivos al personal profesional y técnico. Los puntos más positivos se encuentran en el sentido de pertenencia institucional, motivado por buenas relaciones interpersonales con los responsables inmediatos de áreas, compañeros y ambiente físico de trabajo, lo que se mantiene en buenos niveles en el año 2015. Un aspecto de gestión fundamental en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo es la evaluación del desempeño del talento humano, el cual requiere implementarse a través de un proceso de dirección estratégica alineado al clima organizacional, coherente con los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados. En alcance a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, normativos y de gestión con los que actualmente cuenta, se proponen tres estrategias orientadas a fortalecer los elementos del clima organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS Portoviejo identificados como limitantes: 1. Revisión y actualización del procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo. 2. Implementar programa de reconocimiento y estímulos al desempeño de empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Portoviejo.

Como se puede observar en los resultados que se manifiestan en la investigación el hecho de ser un sector público y estar sujeto a varios cambios, tanto de autoridades como de procedimientos genera mayor incertidumbre en el personal acerca de su estabilidad en sus puestos de trabajo, además que la burocracia está más de manifiesto y afecta al clima laboral de la empresa, sin embargo estas percepciones son distintas al hablar de las relaciones con los compañeros y encargados de cada área porque sus relaciones se vuelven más personales, además la investigación manifiesta datos en los que para mejorar el clima laboral de la empresa se debe actualizar las herramientas de evaluación de desempeño ya que de aquí se parte para determinar la calidad de personal del cual se dispone, para posteriormente generar planes de mejora en los que se reconozca el buen desempeño y se implementen planes de mejora para quienes lo necesiten demostrando el interés que los colaboradores requieren, para que ellos tengan un mayor sentido de pertenencia por la institución.

Conclusiones

En el desarrollo de este capítulo se mencionaron términos que serán importantes a lo largo de la investigación como son organización, cultura y clima organizacional, posterior se describió la herramienta que se utilizó para el diagnóstico de la cultura del departamento de Talento Humano, además se mencionan investigaciones sobre clima laboral realizadas en México, Chile y Ecuador, que determinan la importancia del mismo en la productividad de la empresa y en el desempeño de los trabajadores, al igual que dan importancia a la elaboración de planes de mejora que permitan mejorar los aspectos negativos de la cultura.

CAPÍTULO II

Aplicación de la herramienta y diagnóstico de clima organizacional

La presente investigación es de tipo no experimental y transaccional, el alcance es descriptivo, utilizando dos enfoques metodológicos el cualitativo y el cuantitativo, (Hernández, Fernández, & Bautista, 2010).

La investigación se llevará a cabo en el departamento de Talento Humano de una empresa privada ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector del Parque Industrial, que elabora y comercializa bebidas alcohólicas y no alcohólicas a nivel nacional. Se selecciona esta área porque es la que se encarga del capital humano de la empresa, por lo tanto se necesita establecer las fortalezas y debilidades que poseen y establecer planes de fortalecimiento o mejora, que a la vez trasciendan a toda la empresa.

2.1 Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia el departamento de Talento Humano que cuenta con 22 personas a nivel nacional.

2.2 Instrumento y herramienta utilizada para el diagnóstico de Clima Organizacional

En base a la información que se obtuvo en el diagnóstico de la cultura organizacional del departamento de Talento Humano de la empresa, en conjunto con la sub gerencia del departamento se seleccionó el cuestionario de preguntas de Litwin y Stringer, ya que es completo, adaptable y no requiere de un número mínimo o máximo de aplicaciones.

Litwin y Stringer en 1968 proponen la Escala de Clima Organizacional como herramienta de medición que se califica con puntuaciones que van desde 40 como mínimo y 200 como máximo; está constituido por 53 ítems divididos en 9 dimensiones que se califican de la siguiente manera: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo según sea la respuesta de la persona y se establecen resultados que tienen tres

niveles, Alto 148 – 200; Medio 94 - 147 y Bajo 93 – 40; el cuestionario no hace mención a un límite máximo ni mínimo de aplicaciones, sin embargo para el diagnóstico de clima.

Vanegas & Acosta, (2016) hacen mención a las definiciones de las nueve dimensiones.

1. **Estructura:** hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, además de las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc. que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. Las preguntas de la 1 a la 10 son las que miden esta dimensión.
2. **Responsabilidad:** este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados. Para determinar esta medición se toma en cuenta las preguntas 11 a la 17.
3. **Recompensa:** hace referencia a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo, es decir la prioridad en las recompensas positivas que en los castigos. Este punto es medido por las preguntas 18 a la 23.
4. **Riesgo:** determina la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, que ayudará a mantener un clima sano y competitivo, necesario en toda organización, es decir

la capacidad de tomar riesgos calculados. Esta dimensión es medida por las preguntas 24 a la 28.

5. **Relaciones:** Las preguntas 29 a la 33 miden el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar a inconvenientes, es decir mide la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. **Cooperación:** está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa, mide el apoyo mutuo para enfrentar los problemas, para determinar esta dimensiones se consideran las preguntas 34 a la 39.
7. **Estándares:** determina que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad, se centra en el análisis de que tan bien se realiza un trabajo, lo cual lo determinan las preguntas 40 a la 44.
8. **Conflicto:** determina la forma en la que se enfrentan los problemas y manejan las discrepancias dentro de la empresa, para lo cual se toma en cuenta las preguntas 45 a la 49.
9. **Identidad:** esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización, indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta, para determinar este factor se toman en cuenta las preguntas 50, 51, 52 y 53.

2.3 Proceso de aplicación de los instrumentos de diagnóstico

Para la elaboración de esta investigación en primera instancia se asignó una reunión con el Departamento de Talento Humano de la empresa para proponer el tema a investigar, el cual fue aprobado, conjuntamente con la sub gerencia del área se revisó la herramienta y diagnóstico de la cultura organizacional, en base a la información que se obtuvo, se procedió a seleccionar la herramienta de Escala de Clima Laboral propuesto por Litwin y Stringer ya que es un cuestionario completo que permite la medición y

determinación del clima a más de que no requiere un límite mínimo, ni máximo de aplicaciones.

Los resultados, diagnósticos y la elaboración de la propuesta de un plan de fortalecimiento o mejora se coordinaron y revisaron con la sub gerencia de la misma.

CAPÍTULO III

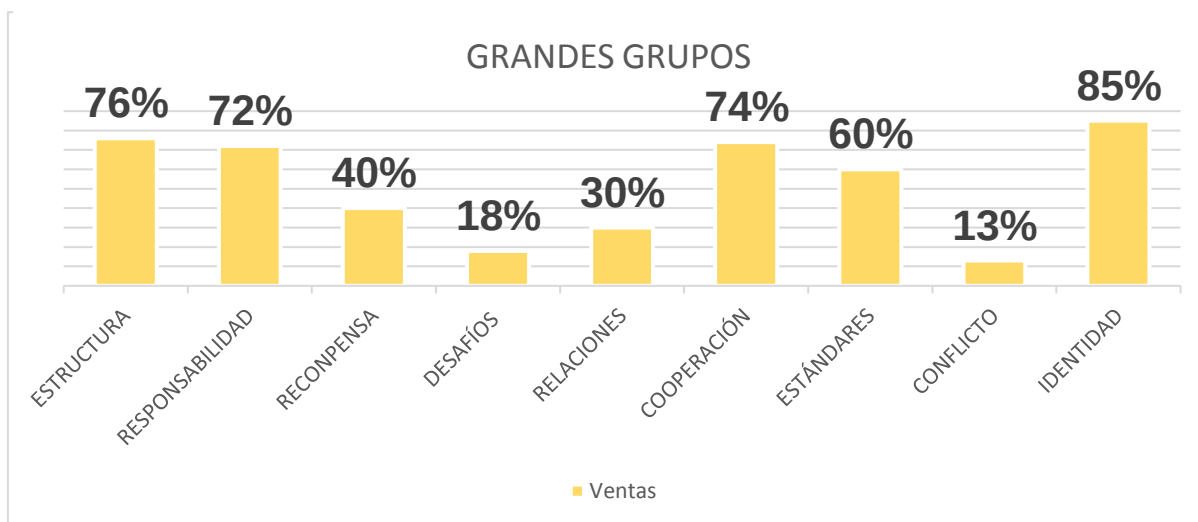
Análisis de resultados

Para la medición y diagnóstico del clima organizacional del departamento de Talento Humano de una empresa industrial de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país, se aplicó la Escala de Clima Laboral de Litwin y Stringer, los resultados de las nueve dimensiones se presentan a través de gráficos que posterior son explicados.

3.1 Nueve Dimensiones de Clima Laboral

A continuación se detalla las nueve dimensiones en una sola gráfica y posteriormente cada dimensión con sus respectivas preguntas.

Ilustración 1: Grandes Grupos



Elaborado: Andrade (2017)

Como se mencionó anteriormente esta herramienta consta de nueve dimensiones las cuales manifiestan los siguientes resultados:

Estructura que hace referencia a la formación estructural del departamento dando como resultado que la división, agrupación y coordinación de las actividades del departamento no están claras sin embargo el personal conoce las políticas y estructura de la organización.

Responsabilidad se manifiesta un porcentaje superior, lo que da a entender que en el área se tiene cierta autonomía para ejercer las tareas.

Recompensas se presenta un porcentaje menor, lo que refleja una decadencia en las recompensas y reconocimientos de los superiores.

La cooperación entre los miembros del grupo es bastante significativa, persiguen los mismos objetivos.

Los Desafíos que el departamento ha tomado han sido mínimos pero certeros por el hecho de que tratan de recuperarse de inversiones fallidas.

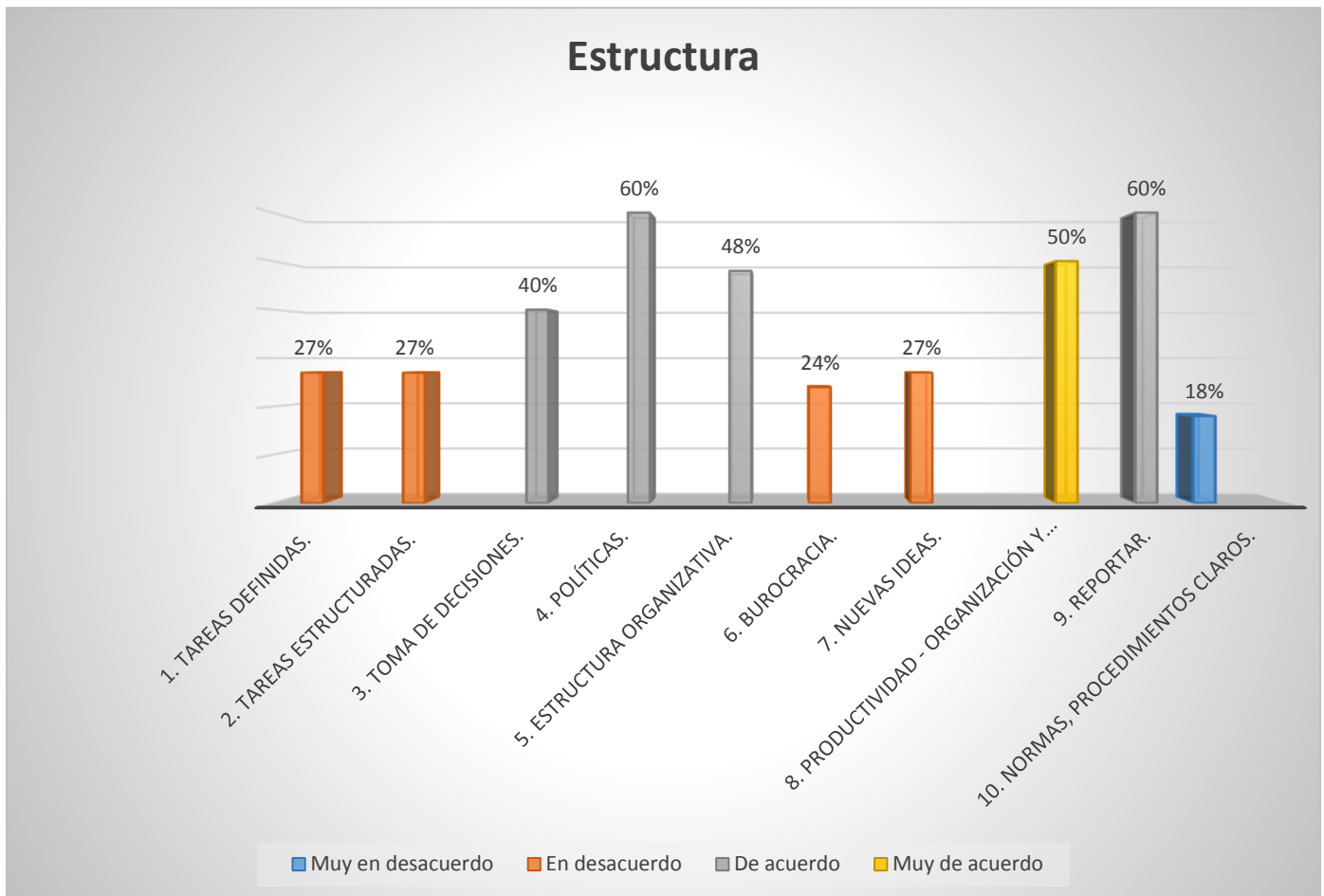
Relaciones interpersonales en el área de Talento Humano no se caracterizan por lazos estrechos de amistad, sino de compañerismo.

Estándares que se manejan en el grupo para ejercer un buen trabajo, son superiores lo que representa preocupación por hacer un buen trabajo.

Los conflictos del departamento no se ven reflejados en forma negativa, al contrario son calificaciones bajas.

La Identidad con la empresa y su grupo de trabajo son muy significativos, lo que demuestra que el sentido de pertenencia es muy relevante.

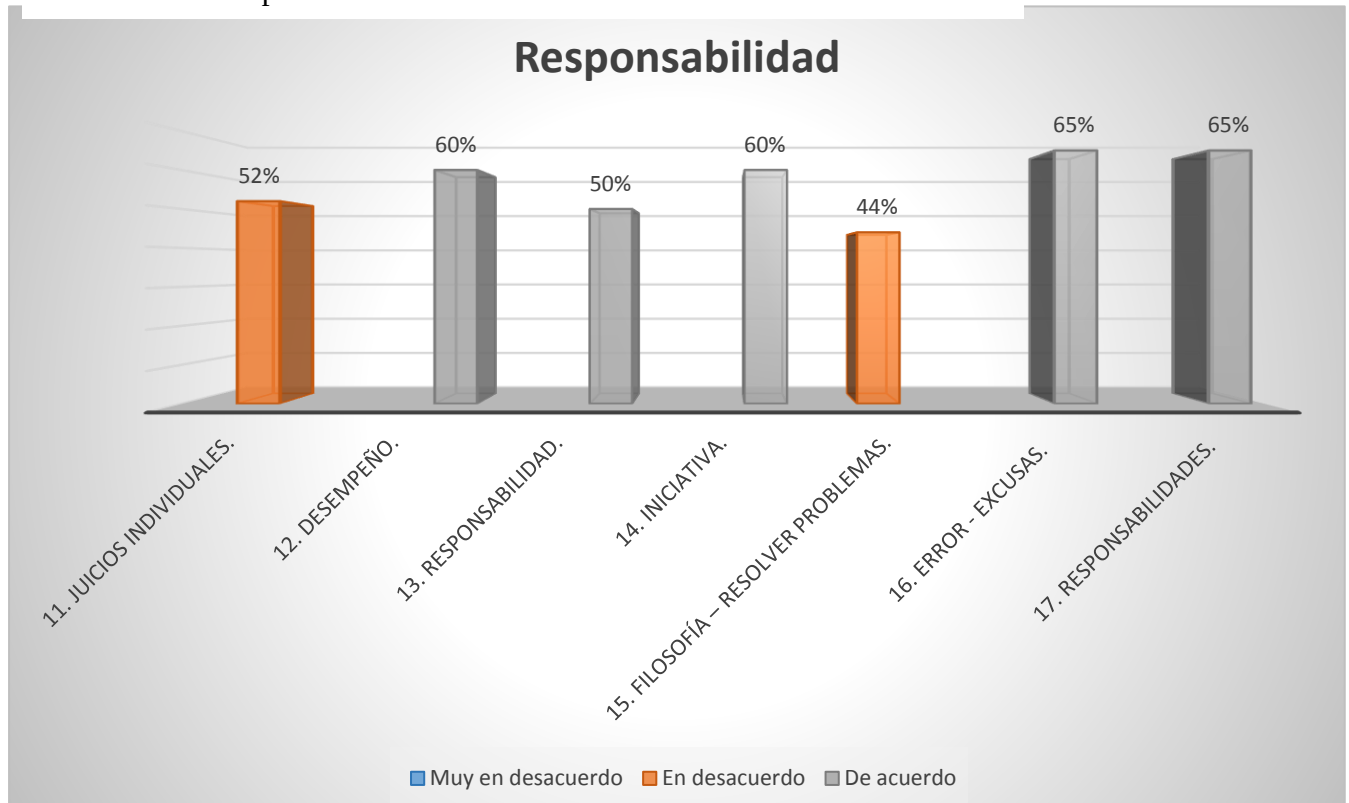
Ilustración 2: Estructura



Elaborado: Andrade (2017)

La dimensión de Estructura está conformada por las 10 primeras preguntas del cuestionario que miden la percepción de los empleados respecto a la filosofía, restricciones, número de reglas, controles y procedimientos que existen en la organización para el desarrollo y cumplimiento de tareas; las dos primeras preguntas reflejan que las tareas en el departamento no están definidas ni estructuradas, mientras que en la tercera pregunta el personal tiene claro quién manda y toma las decisiones, al igual que conoce las políticas y la estructura organizativa de la empresa, sin embargo existe mucho papeleo para poder ejecutar alguna tarea, es el caso de las nuevas ideas que requieren demasiadas reglas y detalles administrativos para que puedan ser tomadas en cuenta, por otra parte la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, además no se tiene claro a quien reportar, y los jefes no muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

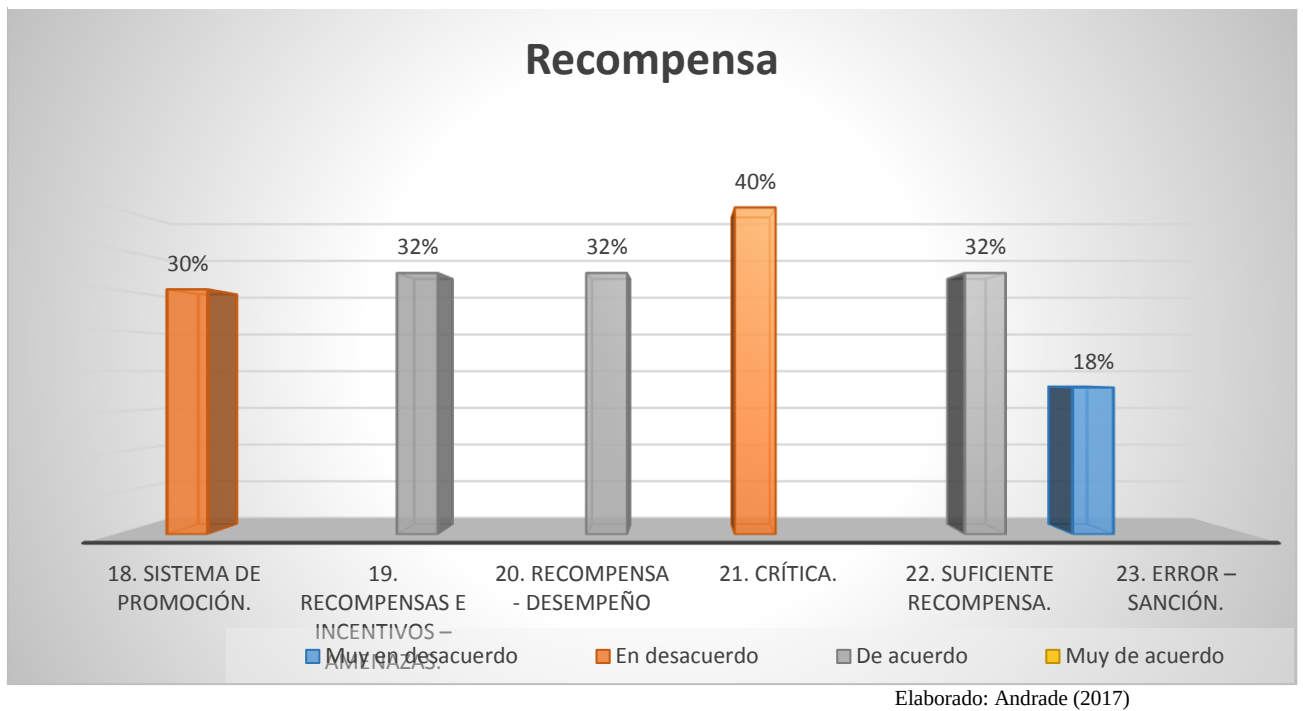
Ilustración 3: Responsabilidad



Elaborado: Andrade (2017)

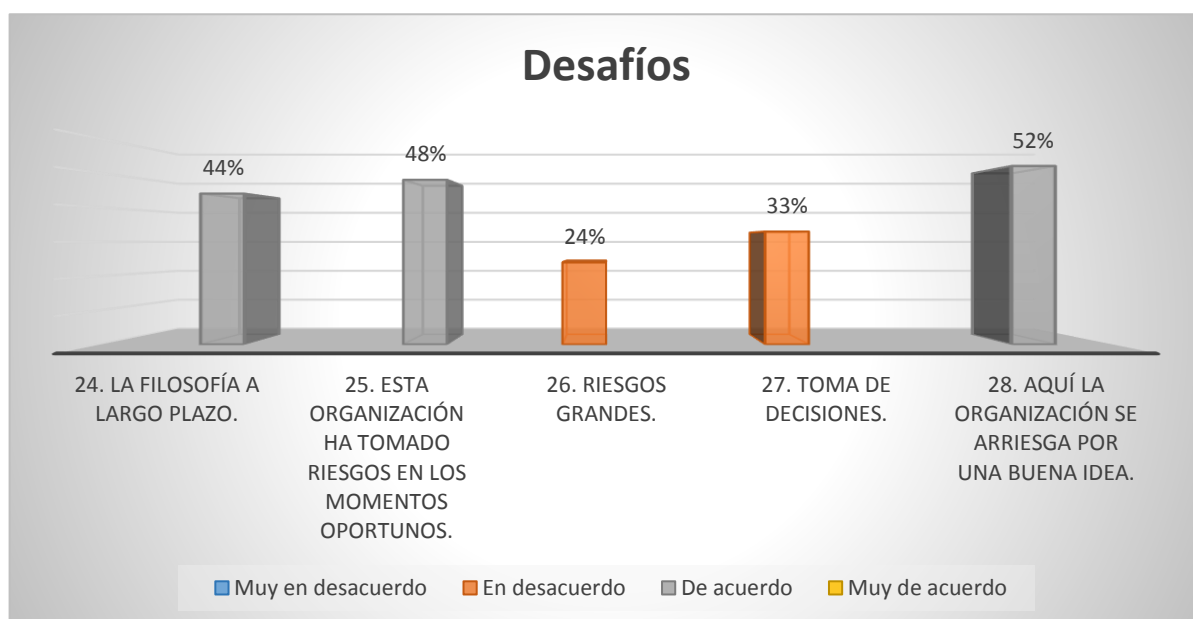
Responsabilidad determina el grado de libertad que tienen los trabajadores para poder tomar las decisiones y no tener que consultar cada paso con sus superiores. Es por eso que la primera pregunta de esta dimensión determina que en la organización se confía en los juicios individuales y no se verifica dos veces las tareas, mientras que la segunda pregunta demuestra que el personal realiza bien su trabajo para que sus jefes no la verifiquen, a consecuencia de esto los jefes solo trazan planes y el personal debe ejecutar el resultado de esto el personal toma la iniciativa y trata de hacer bien las cosas para salir adelante en la organización, sin embargo los colaboradores del departamento consideran que la filosofía de la empresa no está encaminada a la resolución de conflictos por sí mismos, al igual que siempre existen excusas cuando se comete un error por lo que las personas no toman responsabilidades en su trabajo.

Ilustración 4 Recompensa



Esta dimensión determina que tan relevantes son las recompensas en la organización, por lo que los resultados de las preguntas establecen que en el departamento de Talento Humano no existe un buen sistema de reconocimientos, sin embargo las recompensas que se ofrecen son mejores que los castigos y éstas están dirigidas a aquellos que ejecuten correctamente su trabajo, pero no son suficientes para reconocer a todos, para los directivos las sanciones no son lo primero en lo que piensan para corregir errores de su personal, por otra parte hacen mención que las críticas en el departamento no son significativas.

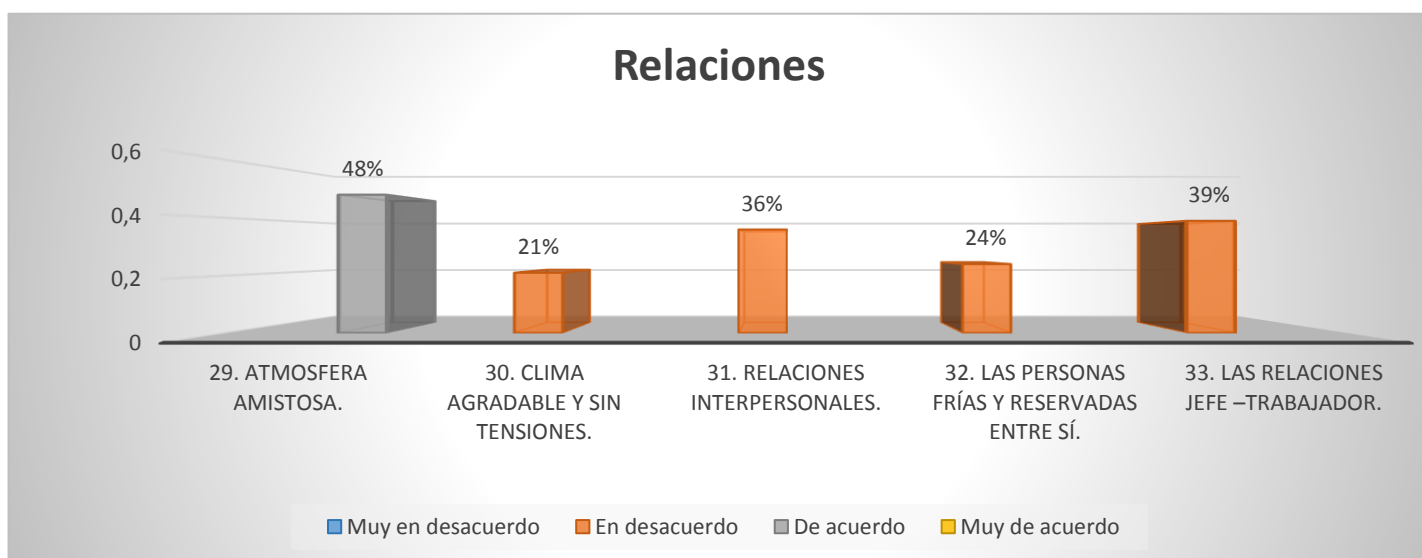
Ilustración 5: Desafíos



Elaborado: Andrade (2017)

Desafíos, es el sentido de riesgos calculados que se han tomado en el departamento y en el trabajo, por lo que la filosofía de la empresa enfatiza en ejecutar las tareas de forma lenta pero con la seguridad de que se lograrán, es por eso que el personal considera que se han tomado riesgos en momentos oportunos, evitando elegir aquellos que sean grandes y que puedan terminar en el fracaso, pero se arriesga por aquellas buenas ideas que puedan generar productividad.

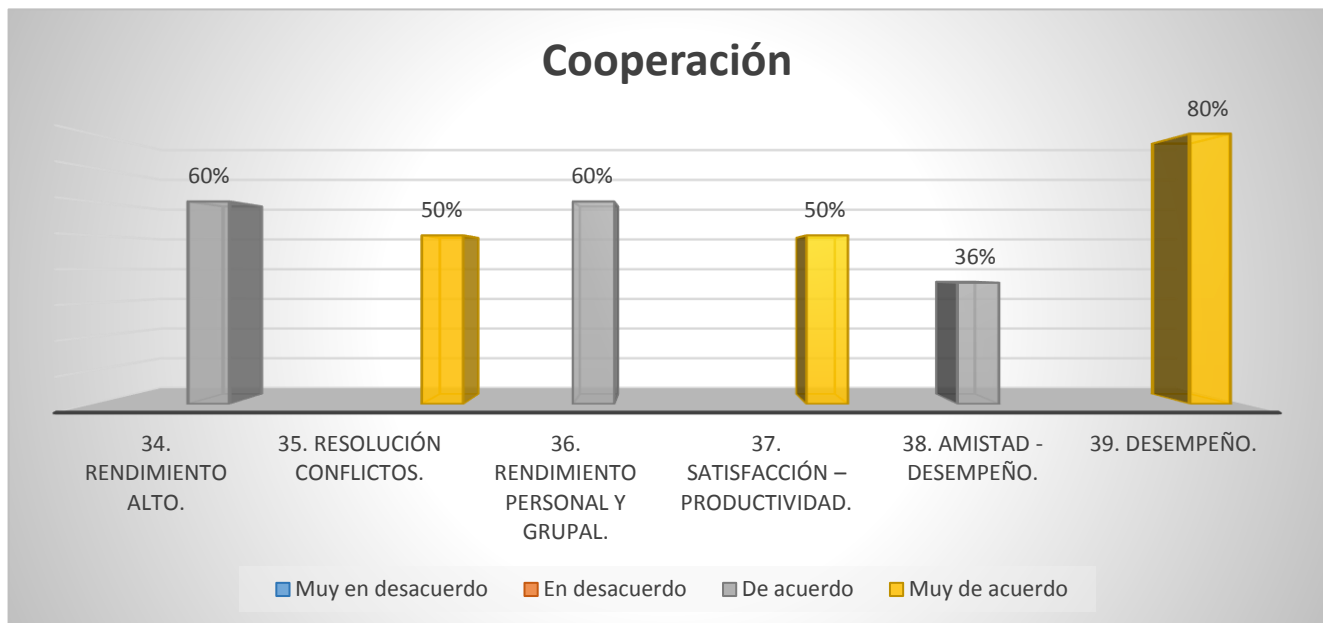
Ilustración 6: Relaciones



Elaborado: Andrade (2017)

Relaciones es la percepción de una buena confraternidad general, es el énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales. En el departamento de Talento Humano el personal determina que la atmosfera que se tiene es de compañerismo, pero no consideran que el clima sea agradable y sin tensiones, por lo que les resulta difícil llegar a conocer a los miembros del mismo, ya que piensan que son frías y reservadas, además que las relaciones con su jefe no son agradables.

Ilustración 7: Cooperación



Elaborado: Andrade (2017)

Cooperación determina el grado de ayuda mutua de los directivos y empleados del departamento y el apoyo para enfrentar los problemas, por lo que los empleados consideran que en el área se necesita un rendimiento bastante alto, es por eso que todo trabajo puede ser mejorado al igual que el desempeño individual y grupal, piensan que si el personal está satisfecho la productividad de la empresa tendrá mejores resultados, para ello es importante tener buenas relaciones para garantizar un excelente desempeño sin embargo están muy orgullosos del mismo.

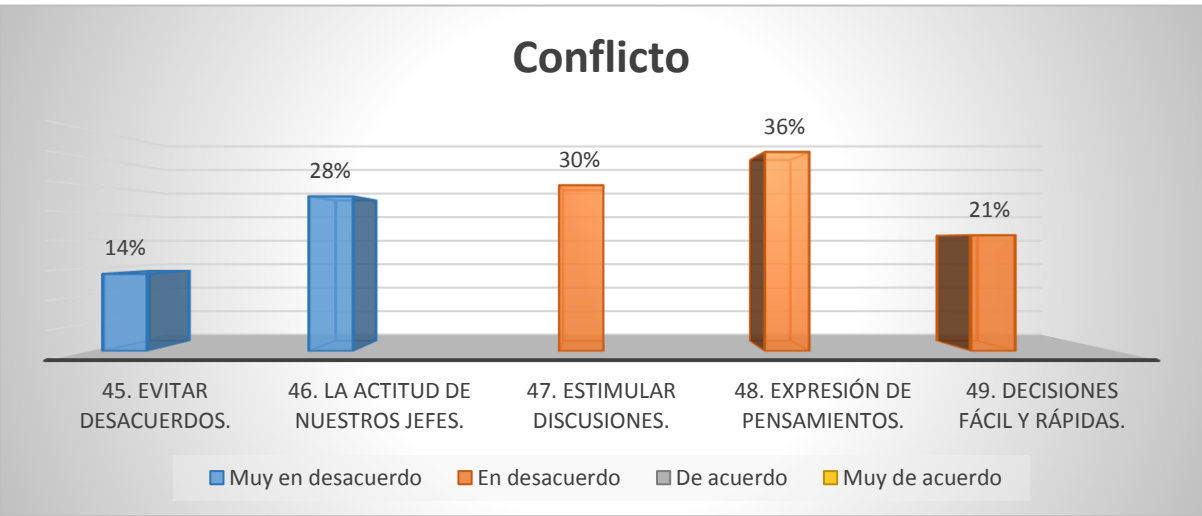
Ilustración 8: Estándares



Elaborado: Andrade (2017)

Estándares analiza la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. El personal de Talento Humano determina que pese a sus equivocaciones los superiores no lo toman mal, sin embargo tampoco hablan acerca de sus aspiraciones en la empresa, además consideran que las personas que forman el departamento no confían verdaderamente una de la otra, sin embargo al momento realizar una tarea difícil cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros, ya que tienen una filosofía que se centra en el factor humano como lo principal.

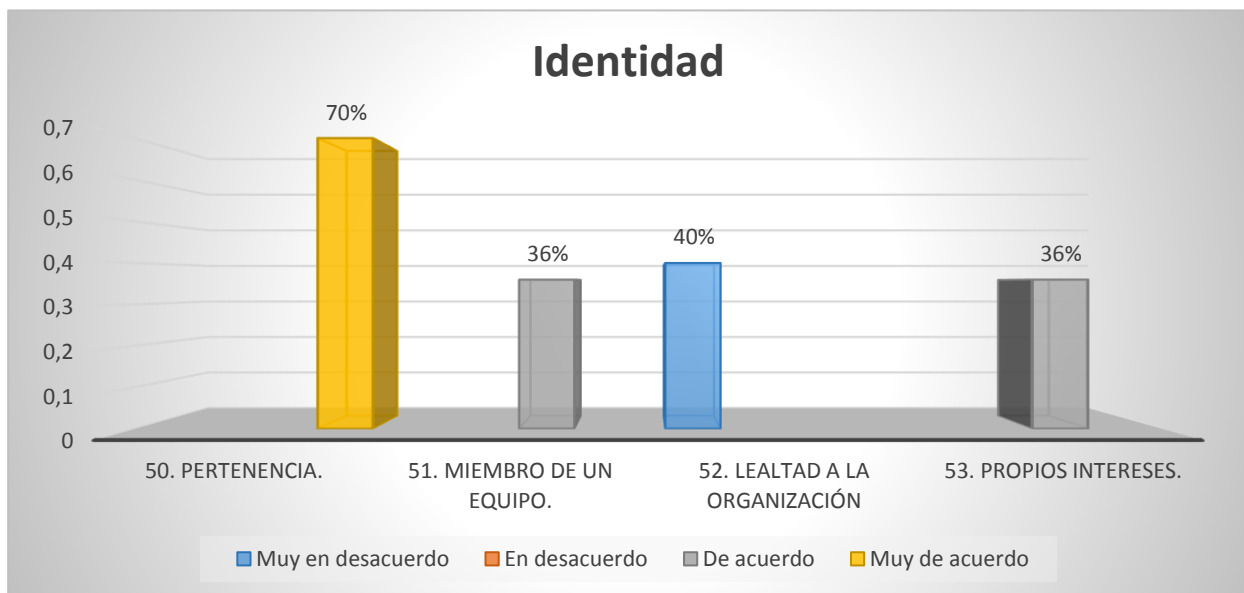
Ilustración 9: Conflicto



Elaborado: Andrade (2017)

Conflicto determina si los directivos prestan atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, para esta dimensión el personal califica que para dar buen impresión deben callar lo que piensan para evitar desacuerdos, es por eso que callan cuando están en desacuerdo con sus jefes, consideran que los conflictos entre unidades y departamentos no son saludables para la organización, es por eso que no se estimulan las discusiones entre los individuos y las decisiones no se toma de manera fácil y rápida, sino al contrario.

Ilustración 10: Identidad



Elaborado: Andrade (2017)

Identidad, determina el sentimiento de pertenencia a una empresa y al grupo de trabajo específico. Pese a que existen calificaciones bajas y significativas en las anteriores dimensiones este punto es el más importante ya que el personal se siente orgulloso de pertenecer a la organización y consideran que a pesar de las diferencias que se mencionaron son un equipo que funciona bien, además que el personal es leal a la organización y velan por sus propios intereses.

En base a la información que se menciona en cada gráfico y con el resultado de la calificación de los cuestionarios determinan un puntaje de 120 que es equivalente a medio, con lo que se relaciona con los tipos de cultura que determinan Litwin y Stringer, (1968), en el punto 1.6.1 del Capítulo I determinando que el área tiene un Clima de logro ya que tienen un alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes

positivas hacia el grupo. Sin embargo, existen debilidades en las relaciones con sus compañeros y superiores, en tener estructuradas y definidas las tareas, en tener un plan de recompensas para los empleados.

En este capítulo se describió y analizó los resultados de las 22 personas del departamento de Talento Humano de la empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país, cumpliendo con el segundo objetivo específico de la investigación que es identificar y aplicar una herramienta de diagnóstico de clima laboral.

CAPITULO IV

Propuesta de un plan de mejora

Al tener un diagnóstico del clima organizacional del departamento de Talento Humano de la empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país, se establece un plan de mejora, en donde se propone actividades para mejorar las debilidades y fortalecer los aspectos positivos.

Plan de fortalecimiento y mejora para clima organizacional

Tabla 1

Plan de fortalecimiento y mejora

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO
Conflicto.	Mejorar la comunicación entre jefes y subordinados	Taller en comunicación asertiva. Proceso de coaching. Crear una plataforma virtual de comunicación para el departamento.	01 Agosto – 01 Diciembre de Septiembre.	Especialista en el tema. Jefes del departamento. Departamento de tecnología.	Evaluación de clima organizacional.	\$2.500 ^{oo}
Cooperación	Fortalecer el trabajo en equipo.	Taller de trabajo en equipo.	01 Agosto – 08 Agosto.	Especialista en el tema. Todo el personal del departamento.	Reunión mensual del departamento de TTHH.	\$2.000 ^{oo}
Relaciones	Crear un ambiente de relaciones armoniosas	Taller de Empowerment, enfocado en	08 Agosto – 15 Agosto.	Personal Capacitado y	Determinar los cambios en base a un nuevo	\$2.500 ^{oo}

	entre jefe y colaborador.	relaciones interpersonales.		miembros del departamento.	diagnóstico de Clima.	
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO
Estándares-Recompensa.	Proponer un plan de incentivos	Elaborar un sistema de reconocimiento moral, material o económico.	01 Agosto – 23 Noviembre.	Gerente – Sub Gerente y Jefe de Talento Humano.	En base a las evaluaciones de desempeño. Establecer una encuesta sobre el nivel de satisfacción.	\$10000°°
Estructura – Responsabilidad.	Establecer con claridad las tareas de cada miembro del departamento	Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	01 Agosto – 31 Agosto.	Gerente – Sub Gerente y Jefe de Talento Humano.	Rediseñar el manual de funciones de cada miembro del departamento.	\$300°°
Desafíos	Proponer planes de innovación.	Seleccionar propuestas nuevas que	01 Septiembre – 05 Enero.	Directivos de Talento Humano.	Mediante los índices de desempeño y	\$3.000°°

		generen mayor productividad en el departamento.			productividad del departamento.	
Identidad	Fortalecer el sentido de pertenencia al departamento de Talento Humano.	Desayunos de trabajo donde se compartirán momentos esparcimiento y de trabajo.	01 Septiembre – 23 diciembre.	Miembros del departamento.	Diagnóstico de clima organizacional.	\$100

Elaborado por: Andrade (2017).

La matriz que se ha presentado establece actividades, acorde a las debilidades que se encuentran en los gráficos del capítulo de resultados, cabe recalcar que esta tabla ha sido validada por los jefes del departamento de Talento Humano de la Organización para en un futuro aplicarla.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente trabajo fue identificar la percepción del clima organizacional de los trabajadores del departamento de Talento Humano de una empresa industrial de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país. Es por eso que se procedió a elaborar un diagnóstico de la cultura organizacional del departamento, utilizando el instrumento propuesto por Hernández, Gallarzo, & Espinoza, (2011), el cual tiene ocho puntos que fueron descritos en el capítulo I, posterior a ello se realizó el análisis del Clima utilizando la herramienta de Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, (1968).

La herramienta de clima organizacional, propone 9 dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), para determinar el clima, al igual que en las investigaciones que se mencionan en el capítulo I, se establecen diagnósticos a partir de variables; en la primera investigación elaborada en Chile por, Alanis, et al, (2015), en la distribuidora Rachel se basan en 6 variables: condiciones de trabajo, políticas empresariales, relaciones sociales, desarrollo del personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad, mientras que en la tercera, propuesta por Vélez, et al, (2015), elaborada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de Portoviejo se utilizan dimensiones tales como: comunicación y relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento, desarrollo y responsabilidad, liderazgo y credibilidad, ambiente físico y seguridad, identificación con la empresa, salario y estabilidad. Existen coincidencias entre las variables que se utilizan para el diagnóstico de clima organizacional en las tres instituciones, estas son: estructura de la organización, recompensas, identidad, responsabilidad, relaciones y cooperación.

Con respecto a la variable estructura los resultados de nuestra investigación determinan que el personal de talento Humano está conforme, al igual que en las otras que se mencionaron, mientras que en los resultados que se manifiestan en una tercera investigación realizada por; Hernández et al, (2016), en Culiacán, México establece que el personal no está conforme con la estructura de la empresa ya que afecta a su desempeño y les genera estrés el hecho de no disponer de un adecuado ambiente para el desarrollo de sus actividades. Entonces, se puede establecer que las adecuaciones físicas son importantes para que el personal pueda desarrollar sus actividades de forma productiva.

Los trabajadores manifiestan que las recompensas que se ofrecen existen, sin embargo no son significativas y no generan satisfacción en el personal, al contrario sienten que su

trabajo no es valorado. Por lo tanto se establecen planes de mejora, que involucran reconocimientos económicos o morales. Debemos recordar que para reconocer el buen desempeño de un trabajo no necesariamente se requiere de un incentivo monetario, sino puede ser un reconocimiento público o una felicitación por parte de sus superiores o compañeros.

Los resultados de la dimensión responsabilidad en estas organizaciones y nuestra investigación coinciden en que generan desconcierto, debido a que no están claras y existen confusión de roles entre los miembros.

Entonces cómo se pueden ofertar buenas recompensas si las actividades de cada uno de los trabajadores no están claras, es lógico que exista insatisfacción y confusiones ya que su trabajo no puede ser desarrollado eficientemente. Por lo tanto el problema surge del manual de funciones, entonces, la pregunta sería, si hay problemas en esta herramienta, ¿Que se está midiendo en la evaluación de desempeño? para resolver esta incógnita, es importante volver a elaborar el manual de funciones para que así el personal sepa que actividades o tareas debe cumplir y esto se va a reflejar en la evaluación de desempeño y en base a los resultados que obtengan podrán acceder a las recompensas que se merezcan.

En cuanto a las relaciones sociales y con la autoridad a pesar de ser instituciones que ofertan diferentes servicios se ven asociadas a los resultados determinando que las relaciones con todos los miembros de la organización son de compañerismo, sin embargo los resultados de cada departamento determinan que son amistosas y productivas, sin embargo en el departamento de Talento Humano, mencionan que las relaciones son de compañerismo. Entonces, podemos decir que mientras las relaciones de un departamento sean amistosas el desempeño será mejor; ¿por lo tanto el área de Talento Humano no es productivo ya que se limita a relaciones de compañerismo? en base a la información que se obtuvo de los directivos del departamento la productividad del departamento se mantiene, sin embargo se podría mejorar, es decir es importante mejorar las relaciones interpersonales de los miembros para obtener mejores niveles de productividad.

Los puntajes más altos son en la dimensión identidad, tanto en las investigaciones expuestas y la que se ha realizado, existen coincidencias de un fuerte sentimiento de pertenencia institucional y es lo más importante para su continuación en la empresa.

Cabe recalcar que las variables que no tienen asociaciones entre sí, es por son herramientas que se han ajustado a las necesidades de cada investigación.

Por lo tanto, en base a las comparaciones de similitudes y diferencias de los resultados podemos establecer que, el sentimiento de pertenencia es más importante que las dificultades que se manifiestan, sin embargo, no se puede minimizar los inconvenientes que se manifiestan y es importante tomar medidas en cuanto a las falencias y fortalecer las variables positivas, ya que como se mencionaba en los resultados de las investigaciones un buen clima laboral genera niveles altos de productividad.

CONCLUSIONES GENERALES

Esta investigación tuvo el propósito de elaborar un diagnóstico de clima organizacional en el área de Talento Humano de una empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país, no se menciona el nombre de la empresa porque se pactó con las autoridades de la misma un acuerdo de confidencialidad.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia a varios autores que hacen mención a teorías e investigaciones relacionadas con nuestro tema, es por eso que se señala la relación que existe entre organización, cultura y clima organizacional, en donde se determina la importancia de estos factores y como a lo largo de la historia se sigue poniendo más énfasis en la elaboración de estudios sobre los mismos, para conocer las percepciones del personal en relación al ambiente laboral y la organización y asimismo proponer planes de mejora que generen incidencia en la productividad de la empresa.

Posteriormente se establece el diagnóstico de cultura organizacional del departamento, utilizando un cuestionario de 12 preguntas que se basaba en ocho puntos que son: análisis del entorno de la organización, estudio jerárquico, análisis productivo, examen del servicio, análisis de las funciones, actividades y responsabilidades, determinación de las características de los trabajadores, establecimiento de las características del grupo gerencial y diagnóstico de cultura, que proponen los autores Hernández, Gallarzo, & Espinoza, (2011), en el que se determina que es apoyadora e innovadora, además se hace una comparación con los tipos de cultura que se menciona en el punto 1.4.1 del capítulo I y se establece que es emprendedora.

En base al diagnóstico de la cultura del departamento se procede a indagar lo que es clima organizacional, además se menciona la importancia de elaborar un estudio de clima y cultura organizacional ya que se vuelve una herramienta de control de las percepciones de los empleados con la organización, además de elaborar una retrolimentación y proponer planes de mejora. Asimismo en las investigaciones que se mencionan tanto en empresas públicas como privadas, se comprueba la relación existente entre la cultura, el clima y el personal y como estos factores inciden en los niveles de satisfacción, motivación y productividad, además de priorizar la elaboración de planes de mejora.

Seguidamente se elaboró el diagnóstico de clima organizacional del departamento de Talento Humano, como instrumento de análisis se utilizó la Escala de Clima Organizacional propuesto por Litwin y Stringer en 1968, constituido por 53 ítems, dividido en 9 dimensiones,

(estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), en base a los resultados que se obtuvieron podemos decir, que para el departamento de Talento Humano de la empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país el sentido de pertenencia es más importante que los factores negativos que se encuentran en el área, no obstante se deben tomar medidas correctivas para disminuir o radicar las debilidades, para ello se propone un plan de mejora que incide a optimizar la comunicación, fortalecer las relaciones interpersonales, establecer de forma clara y precisa las tareas de cada miembro y que se elabore un plan de incentivos para que el personal se sienta motivado, satisfecho y aumente el sentido de pertenencia y de esta forma se puedan alcanzar los objetivos como un equipo.

El presente trabajo permitió identificar la cultura y el clima del departamento, a partir de la percepción de los trabajadores, determinando el tipo de estilo formal e informal de los administradores, los factores ambientales y organizacionales, las actitudes, creencias, valores y motivaciones que caracterizan al área de Talento Humano, en base a este diagnóstico y la propuesta del plan de fortalecimiento o mejora, los directivos pueden aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de esta investigación y realizar una intervención inmediata en los aspectos negativos.

Al finalizar este trabajo investigativo se pudo cumplir con los objetivos propuestos los cuales fueron diagnosticar la cultura del departamento de Talento Humano, aplicar una herramienta para el análisis de la cultura y elaborar un plan de fortalecimiento o mejora.

RECOMENDACIONES

El departamento de Talento Humano de una empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del país como se ha mencionado a lo largo de la investigación posee ciertas falencias en el diagnóstico, es por eso que a continuación se sugiere poner atención a estos puntos además de tomar en cuenta la matriz de plan de mejora.

- Una vez al año dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa para que el personal más antiguo no lo olvide.
- Elaborar anualmente estudios de cultura y clima organizacional.
- Ofertar planes de carrera.
- Promover la crítica constructiva, organizando vínculos y espacios para que se pueda procesar y desarrollar.
- Aplicar el plan de fortalecimiento o mejora.

.

1. Bibliografía

- Alanis, L., Cruz, H., & Orrante, D. (2015). Diagnostico de clima laboral en una empresa pymes de servicios . Red de Investigadores en Competitividad. , 8-11.
- Anzola, S. (9 de Abril de 2005). Eumed. Obtenido de Los Cambios en las Empresas: http://www.eumed.net/libros-/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Camargo, S. (2007). Las Empresas y sus cambios generacionales. BG. Magazine, 23-24.
- Cárdenas, M. C., Díaz, M. G., & Puente, A. C. (2015). CLIMA ORGANIZACIONAL. Revista Internacional Administración y Finanzas, 12-22.
- Hernández, J. L., & Morales, J. R. (2016). Diagnóstico del clima laboral de una pequeña empresa de la Ciudad de Culiacán, Sinaloa. Daena: International Journal of Good Conscience., 8-12.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano. En Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano. (pág. 376). México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Juárez, J. L., & Morales, J. R. (28 de Noviembre de 2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en una pequeña Empresa unificada en la Ciudad de Culiacan, Sinaloa. Obtenido de Daena: International Journal of Good Conscience.: [http://www.spentamexico.org/v11-n2/A2.11\(2\)28-41.pdf](http://www.spentamexico.org/v11-n2/A2.11(2)28-41.pdf) .
- López, A. (2008). Los Recursos Humanos en la Revista. Universidad & Empresa., 54-58.
- Miranda, M. A., Rivera, González, É. S., & Bernabé, T. B. (23 de Junio de 2011). Clima Organizacional como manifestador objetivo de la Cultura Organizacional. Obtenido de Ciencias Estrategicas: <http://search.proquest.com/docview/916923667/fulltext/B931F97FED9F47B3PQ/1?accountid=36552>
- Ordoñez, F. (18 de Marzo de 2000). Universidad del Rosario. Obtenido de Los Cambios en las Industrias,: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Perez, F. (23 de Enero de 2016). Psicología online. Obtenido de Las variantes que intervienen en la motivación.: <http://www.psicologia-online.com/pir/variantes-intervinientes-en-la-motivacion.html>
- Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (16 de Mayo de 2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una Empresa Estatal

- Chilena. Obtenido de Salud & Sociedad:
<http://146.83.115.167/index.php/saludysociedad/article/view/819/663>
- Sandoval, M. d. (26 de Agosto de 2004). Hitos de Ciencias Económicas Administrativas. .
 Obtenido de Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional.:
http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Sarmiento, R. (3 de Septiembre de 2015). Amazonas Academia. Obtenido de La
 Motivación:
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45019039/Impacto_de_los_ma
 terial \(Rocio, 2015\)es_autoconstruido20160423-1337-
 vk1ut.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491187
 462&Signature=d5Gwk0fDZ%2F7GdOpicLD7QodIMI4%3D&response-content-
 dispos](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45019039/Impacto_de_los_material_(Rocio,_2015)es_autoconstruido20160423-1337-vk1ut.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491187462&Signature=d5Gwk0fDZ%2F7GdOpicLD7QodIMI4%3D&response-content-dispos)
- Segura, S. (12 de Agosto de 2013). Gestipolis. Obtenido de Organización Empresarial y
 su Dinámica: [https://www.gestipolis.com/organizacion-empresarial-y-su-
 dinamica/](https://www.gestipolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/)
- Serrate, A., Sánchez, C., & Suarez, D. (2014). Clima laboral en las industrias. Psicología
 para America Latina, 32-64.
- Vanegas, C., & Acosta, B. (2016). El estudio de Clima Laboral. IIPSI, 32-38.
- Vélez, M., & Verdugo, A. (2015). Clima organizacional enfocado al desempeño del
 talento humano. Agenda Económica Ecuatoriana., 6-15.
- Vertel, A. d., Paternina, C. D., & Riaño, H. E. (19 de Septiembre de 2013). Science Direct.
 Obtenido de Estudios Gerenciales: [http://ac.els-cdn.com/S0123592314000126/1-
 s2.0-S0123592314000126-main.pdf?_tid=1865a5f4-efb0-11e6-856c-
 00000aab0f01&acdnat=1486745208_06d7675c00d8780bb919473d0c49681e](http://ac.els-cdn.com/S0123592314000126/1-s2.0-S0123592314000126-main.pdf?_tid=1865a5f4-efb0-11e6-856c-00000aab0f01&acdnat=1486745208_06d7675c00d8780bb919473d0c49681e)

Anexos

ANEXO 1:

Entrevista para el diagnóstico de cultura organizacional

Gerente de TT.HH.

¿Con qué objetivo surgió la empresa?

¿Quién o quiénes son los dueños o principales accionistas?

¿Qué significado tiene el nombre de la empresa?

¿Qué líneas de productos son los que ofrece la empresa?

Desde el inicio de la empresa hasta la actualidad, ¿cómo ha sido su desarrollo?

¿Cuáles han sido los mayores retos que la empresa ha tenido que superar para llegar a donde está ahora?

¿Cuáles son los objetivos y metas que la empresa tiene?

¿En qué términos se maneja la empresa para crear alianzas con otras organizaciones y al mismo tiempo cómo obtienen nuevos proveedores?

¿Cuáles son las leyes o reglamentos con las que se rigen la empresa?

¿La empresa cuenta con responsabilidad social empresarial? Y de ser así ¿qué tipo de responsabilidad social aplican?

Jefe de TT.HH.

¿Cómo llegó a la Gerencia de TT.HH. y qué tiempo lleva en el mismo?

¿Qué competencias se necesitan para estar a la cabeza del Área de TT.HH.?

¿La empresa cuenta con una estructura orgánica? Y de ser así, ¿se ha realizado modificaciones en los últimos años?

¿Cuáles son los valores que representan a la empresa?

¿Cómo se manejan los procesos de reclutamiento y selección de la empresa?

¿Cuál ha sido el mayor reto que se ha experimentado al momento de contratar personal?

Cuando los trabajadores ya forman parte de la empresa, ¿considera Ud. Que el espacio que se les brinda para que realicen sus labores es el adecuado?

¿Cree Ud. que los trabajadores están satisfechos con el trabajo y apoyo que la empresa les brinda? Si/No ¿por qué?

¿Considera Ud. Que los trabajadores que ingresan a laborar y los que ya se encuentran en la empresa por mucho tiempo, tienen el compromiso necesario para satisfacer las necesidades organizacionales?

¿Podría describir la interacción que tienen los trabajadores con sus pares y con los ejecutivos?

¿Con qué frecuencia se han evidenciado conflictos o problemas entre compañeros (as) de trabajo y cómo se ha manejado este tipo de situaciones?

¿La empresa cuenta con procesos o talleres de motivación para mantener niveles óptimos de desempeño? Por favor, describa uno de ellos.

¿Cuál o cuáles son las mayores motivaciones que los trabajadores tienen para con la empresa?

En los procesos de evaluación de clima laboral, ¿cuál ha sido el porcentaje de satisfacción de los trabajadores en términos generales?

¿Cuenta la empresa con rituales y costumbres en fechas específicas? Si es así, explíquelas por favor.

Cuestionario de preguntas para el diagnóstico de cultura organizacional

Las siguientes preguntas tienen como objetivo determinar la cultura organizacional del departamento de Talento humano

Por favor conteste las siguientes preguntas de forma clara y honesta,

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Fecha

1.¿Conoce Ud. la visión de la empresa? Si/NO explique por favor.

2.¿Cree Ud. que la visión de la empresa es positiva y alienta a los trabajadores a un mejor desempeño? Por favor explique su respuesta.

3.¿La misión de la empresa refleja la imagen de la misma? Exprese su opinión.

4.Desde su perspectiva, ¿cree Ud. Que la misión está orientada a los valores y motivaciones de la empresa? Por favor describa desde su punto vista.

5.Dentro de su departamento, ¿existe una comunicación asertiva con sus pares y superiores? Por favor, explique su respuesta.

**¿El trabajo en equipo es una competencia que se manifiesta en su lugar de trabajo?
6.Si/No**

7.¿Califique el nivel del liderazgo que tienen sus superiores? Por favor explique su respuesta.

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

8.¿Cree Ud. que en su departamento de trabajo sus compañeros/as están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos planteados? Por favor, explique.

9.¿Se siente satisfecho/a con las relaciones interpersonales que se generan en su trabajo? Si/No Por qué.

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

10.¿Se siente Ud. satisfecho/a con las funciones que se le asignaron en la empresa? Por favor. Explique desde su punto de vista.

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

11.¿Cree Ud. que la empresa se preocupa por su motivación y bienestar? Por favor, comente desde su perspectiva.

12.¿La empresa le brinda la oportunidad de crecer personal y profesionalmente en su trabajo? Por favor, explique su respuesta.

2. Anexo 2:

Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Edad:

Sexo:

Antigüedad:

Departamento:

En el siguiente cuestionario indique para cada pregunta su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre los aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere acertada.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidos.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización está claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, procedimientos estén claros y se cumplan.				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de lo resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por sí mismo.				

15. Nuestra filosofía enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se ofrecen en esta organización son mejores que las amenazas y las críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe –trabajador tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede resolver.				

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatizan el factor humano, como se sienten las personas etc.				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy un miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus intereses.				