



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A y una propuesta de plan de mejora

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

Autora:

Diana Patricia Beltrán Zambrano

Director:

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a mis padres por darme su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, a mi hermana por seguir confiando en mí cada día y a la empresa Maopsuli Cía. Ltda., por haberme dado la oportunidad de trabajar en su empresa y poder así terminar mis estudios universitarios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar conmigo en cada momento de mi vida, a mis padres pilar fundamental, a mi directora de tesis Psc. María Isabel Arteaga por su colaboración y guía en la elaboración de este trabajo, muchas Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	3
1.2. Misión, visión y valores de la empresa.....	4
1.2.1. Misión	4
1.2.2. Visión	4
1.2.3. Valores	4
1.3. Estructura organizacional.....	5
1.4. Marcas y productos de la empresa.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Definición de cultura organizacional.....	10
2.2. Características de la cultura organizacional.....	11
2.3. Tipos de cultura organizacional.....	12
2.4. Importancia de la cultura organizacional.....	13
2.5. Diagnóstico de cultura organizacional de la empresa.....	14
2.6. Definición de clima organizacional.....	16

2.7.	Teorías de clima organizacional.	16
2.8.	Importancia de clima organizacional.	18
2.9.	Herramientas de medición de clima organizacional.	19
2.10.	Dimensiones de clima organizacional.	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ELECTRO INSTALACIONES A&A.		23
3.1.	Metodología.	23
3.2.	Población.	23
3.3.	Presentación y análisis de los resultados para el clima organizacional.	23
3.3.1.	Diagnóstico del clima organizacional.	26
CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ELECTRO INSTALACIONES A&A.		41
4.1.	Propuesta de plan de mejora de clima organizacional para Electro Instalaciones A&A. ..	41
4.2.	Objetivo general.	41
4.3.	Propuesta.	41
CONCLUSIONES.		43
RECOMENDACIONES.		44
BIBLIOGRAFIA.		45
ANEXOS.		50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa	3
Figura 2. Valores corporativos de la empresa Electro Instalaciones A&A	5
Figura 3. Organigrama de la empresa Electro Instalaciones A&A	5
Figura 4. Marcas propias de la empresa	7
Figura 5. Luminaria de alumbrado público	7
Figura 6. Conductor TTU 600v	8
Figura 7. Porteros eléctricos	8
Figura 8. Pararrayo polímero	9
Figura 9. Tipos de cultura organizacional	12

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los trabajadores de la empresa A&A	24
Tabla 2. Rango de edad de los trabajadores de la empresa A&A	24
Tabla 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa A&A	25
Tabla 4. Clasificación del clima organizacional	27
Tabla 5. Preguntas Dimensión de Estructura	27
Tabla 6. Preguntas dimensión de Responsabilidad	29
Tabla 7. Preguntas dimensión de Recompensas	30
Tabla 8. Preguntas dimensión de Desafíos	32
Tabla 9. Preguntas dimensión de Relaciones	33
Tabla 10. Preguntas dimensión de Cooperación	34
Tabla 11. Preguntas dimensión de Estándares	36
Tabla 12. Preguntas dimensión de Conflicto	37

Tabla 13. Preguntas dimensión de Identidad	38
Tabla 14. Valor de media y desviación típica de c/dimensión de clima organizacional	40
Tabla 15. Plan de mejoramiento de clima organizacional de Electro Instalaciones A&A.	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de puntuaciones clima organizacional (OCAI) en Electro Instalaciones	15
Gráfico 2. Género de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A	24
Gráfico 3. Rango de edad de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A	25
Gráfico 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A.....	26
Gráfico 5. Valor de media de la dimensión Estructura	28
Gráfico 6. Valor de media de la dimensión Responsabilidad	29
Gráfico 7. Valor de media de la dimensión Recompensa	31
Gráfico 8. Valor de media de la dimensión Desafíos.....	32
Gráfico 9. Valor de media de la dimensión Relaciones	33
Gráfico 10. Valor de media de la dimensión Cooperación	35
Gráfico 11. Valor de media de la dimensión Estándares	36
Gráfico 12. Valor de media de la dimensión Conflicto.....	37
Gráfico 13. Valor de media de la dimensión Identidad.....	39
Gráfico 14. Valor de media de cada dimensión del clima organizacional	40

RESUMEN

El trabajo de graduación muestra la evaluación y diagnóstico del clima y cultura organizacionales de la empresa Electro Instalaciones A&A, donde se aplicó dos instrumentos de investigación, el cuestionario OCAI y el cuestionario de Litwin y Stringer, útiles para medir la cultura y el clima organizacional, respectivamente. Gracias a este estudio, se identificó que la empresa presenta una cultura jerarquizada y varios problemas que afectan a su clima laboral, en algunas de sus dimensiones, como: estructura, identidad, responsabilidad, conflicto y recompensa. Finalmente, se propone un plan de mejoramiento del clima organizacional, a través de un conjunto de estrategias y acciones asociadas.

Palabras claves: empresa; diagnóstico; clima organizacional; cultura organizacional; dimensiones; estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research was to diagnose the climate and the organizational culture in the company "Electro Instalaciones A & A". Two research instruments were applied: the OCAI questionnaire to measure the organizational culture and the Litwin and Stringer questionnaire to measure the organizational climate. It was identified that the company presented a hierarchical culture. Similarly, certain problems that affected the work climate were detected in dimensions such as structure, identity, responsibility, conflict and reward. Finally, a plan to improve the organizational climate was proposed, formulating a set of associated strategies and actions.



A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a vertical line at the end.

Translated by:
Ing. Paúl Arpi

INTRODUCCIÓN

Electro Instalaciones A&A es una empresa cuencana, que brinda servicios de soluciones en ingeniería eléctrica y cableado estructurado. Esta organización, se ha mantenido como una de las empresas líderes en su ámbito de mercado, por lo que, para mantener su posición privilegiada, requiere de métodos de gestión que le permitan lograr un óptimo desempeño y rendimiento de su talento humano.

Sin embargo, aún, cuando la empresa presenta dichas ventajas, los directivos de la misma han identificado ciertos problemas que afectan el rendimiento de su talento humano, puesto que sus colaboradores han disminuido su desempeño profesional, afectando a la consecución de los objetivos y metas trazadas por la entidad.

Asimismo, los directivos de Electro Instalaciones A&A, son conscientes del surgimiento de conflictos internos, que causan el bajo rendimiento de los equipos de trabajo, aspectos que también inciden en la desmotivación del personal y, en consecuencia, en la disminución de los niveles de satisfacción laboral.

Por todo ello, se ha considerado oportuno el desarrollo de esta investigación, identificando las causas de los problemas que afectan a la cultura y clima organizacionales, con el fin de buscar posibles soluciones que permitan revertir este contexto adverso.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar el clima y la cultura organizacionales de la empresa Electro Instalaciones A&A, de manera que propicie la elaboración de una propuesta como plan de mejoramiento. Para ello, se evaluará la cultura y clima de la organización objeto de estudio, buscando determinar, a través de los resultados, la incidencia de los problemas por cada una de las dimensiones de la empresa y, con base en ello, proponer un plan de mejora consecuente.

Este estudio, por un lado, comprende un enfoque cualitativo, a través de una investigación bibliográfica, que busca introducir al tema, y, por otro, un enfoque cuantitativo, que se evidencia por la medición de las variables de cultura y clima organizacional, donde se establecen los problemas asociados a las mismas y la utilización de una investigación de

campo, por medio de encuestas que permitan identificar los problemas referentes a las variables de estudio, en el lugar mismo donde se produce este fenómeno.

Los métodos a emplearse serán el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. El método analítico “permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio” (Hernández & Coello, 2011, p. 58), lo que facilitará la realización de un análisis profundo sobre el problema expuesto, en correspondencia con las falencias que se identifiquen. Por su parte, el método inductivo-deductivo, se encuentra relacionado “con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (Bernal, 2007, p. 56).

El universo de estudio, corresponde al total de empleados de la empresa Electro Instalaciones A&A, conformado por 25 trabajadores, quienes al ser parte de una población menor a 100 individuos, deberán ser estudiados en su totalidad sin que se requiera del cálculo de una muestra representativa para ello.

CAPITULO I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. Reseña Histórica de la Empresa.

Electro Instalaciones A&A fue fundada el 11 de mayo de 1993, en la ciudad de Cuenca, provincia de Azuay, con propósito social de satisfacer las necesidades tecnológicas en ingeniería eléctrica, cableado estructurado y fibra óptica (Electro Instalaciones A&A, 2017).

A lo largo de los años, desde su creación, Electro Instalaciones A&A ha superado los disímiles inconvenientes que se le han ido presentando, logrando una continua expansión, mediante la apertura de varias sucursales en la región, y posibilitando la realización de importaciones desde países reconocidos comercialmente, como China, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Panamá y Taiwán (Mejía, 2015, p. 36).

Guevara y Gañán (2015), añaden que “En el año 2014, la empresa mediante su crecimiento y demanda de los consumidores, se vio en la necesidad de abrirse al mercado de EE.UU. para importar materiales de la marca NEWLINK. (...) Electro Instalaciones A&A ha logrado posicionarse en el mercado con mayor fuerza” (p. 22).

De ahí que la empresa ha registrado su nombre comercial, como parte de una estrategia de patentar su marca, con la utilización de nombre y logotipo, como se ve en la figura 1.

Figura 1. Logotipo de la empresa



Fuente: (Electro Instalaciones, 2017).

El desarrollo tecnológico reviste una importancia esencial, como parte del proyecto que sustenta la organización, por lo que ha establecido un departamento de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones que está a disposición de los clientes.

1.2. Misión, visión y valores de la empresa.

1.2.1. Misión

(...) importar, comercializar y distribuir materiales eléctricos, telefónicos, cableado estructurado y fibra óptica; así como el desarrollo, diseño y construcciones en Ingeniería Eléctrica, utilizando las mejores marcas que cumplen estándares y normas de calidad de acuerdo a los requerimientos tecnológicos actuales, en el que se busca dar satisfacción total al cliente y contribuir al desarrollo de la comunidad como del medio ambiente en el que vivimos (Electro Instalaciones, 2017, p. 2).

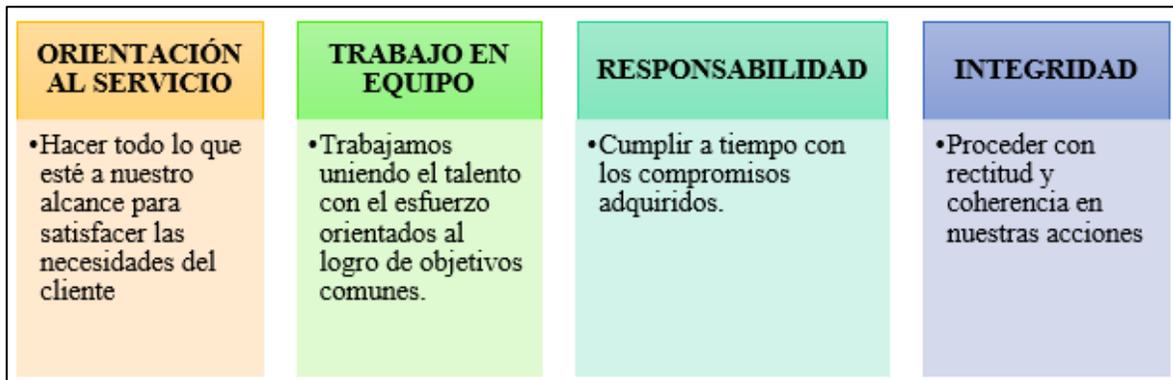
1.2.2. Visión

Llegar a ser una empresa sólida, competitiva y líderes en la importación, comercialización y distribución de materiales eléctricos, telefónicos, cableado estructurado, fibra óptica, telecomunicaciones y servicio técnico en Ingeniería Eléctrica, basándonos en la importación de productos y marcas que cumplan las normas vigentes, así como la capacitación permanente del personal administrativo, comercial y técnico, para entregar un servicio de calidad de acuerdo a los requerimientos del mundo actual (Electro Instalaciones, 2017, p. 2).

1.2.3. Valores

Los valores corporativos, que han sido establecidos en la empresa, responden a diferentes aspectos relacionados con la orientación al servicio, trabajo en equipo, responsabilidad e integridad, tal como se presenta a continuación:

Figura 2. Valores corporativos de la empresa Electro Instalaciones A&A



Fuente: (Electro Instalaciones, 2017).

1.3. Estructura organizacional.

Electro Instalaciones A&A, se considera como una empresa, mayoritariamente, familiar, compuesta por 25 personas distribuidas en las diferentes áreas, según sus conocimientos y experiencia.

Figura 3. Organigrama de la empresa Electro Instalaciones A&A



Fuente: (Electro Instalaciones, 2017).

La empresa, se encuentra estructurada por la gerencia, que tiene la responsabilidad de gestionar administrativamente todas las funciones de la organización, y nueve departamentos cuyas funciones se detallan a continuación:

- Auditoría: es el responsable de auditar todas las funciones de la empresa y elaborar los informes de auditoría interna, para el proceso de toma de decisiones.
- Bodega: encargado de receiptar, registrar, distribuir y controlar el inventario de productos de la empresa.
- Compras: encargado de realizar las compras de productos y materiales de trabajo complementarios a nivel nacional.
- Ventas: es el responsable del servicio de atención al cliente, así como de la ejecución de facturación y recepción de pedidos.
- Contabilidad: encargado de realizar los registros contables, además de las declaraciones del SRI y otras funciones de carácter económico-financieras.
- Pagos y cobranzas: por medio de este departamento, se realizan los diferentes pagos, como servicios básicos, salarios y compensaciones, viáticos, entre otros; además, se receiptan los cobros de créditos y cartera vencida.
- Marketing y publicidad: se enfoca en el diseño de estrategias de marketing y publicidad, así como la potenciación del uso de la página web de la empresa y las redes sociales (marketing digital).
- Servicio técnico: es el encargado de las operaciones de mantenimiento, inspecciones técnicas del funcionamiento de equipos y la prestación de soluciones en caso de averías eléctricas posventa.
- Comercio exterior: se dedica a la negociación con proveedores internacionales, ejecutando compras de productos y transacciones financieras.

1.4. Marcas y productos de la empresa.

Actualmente, la organización objeto de estudio, se dedica a “la importación, distribución y comercialización de marcas reconocidas a nivel mundial, tales como: Furukawa, SICA, Centelsa, Osram, Sylvania, Phillips, Schneider, Beaucoup, entre otras” (Electro Instalaciones A&A, 2017); pero, además, la empresa posee cuatro marcas propias, debidamente registradas, a través de las cuales comercializa sus productos.

Figura 4. Marcas propias de la empresa



Fuente: (Electro Instalaciones A&A, 2017).

Al respecto de los productos que comercializa Electro Instalaciones, los que presentan una mayor variedad y demanda, según información provista por la misma empresa, son:

- **Iluminación:** esta puede ser decorativa, comercial e industrial. Existe una gran variedad de productos, dentro de esta categoría, tanto para interiores como para exteriores, entre los se tiene paneles de iluminación LED circulares y cuadrados, focos LED, lámparas de emergencia, luminarias de piso, luminarias de alumbrado público, lámparas colgantes y/o con difusor, entre otros.

Figura 5. Luminaria de alumbrado público



Fuente: (Electro Instalaciones A&A, 2017).

- **Conductores eléctricos:** Este tipo de conductores son clasificados como cables para construcción, cables para media tensión, de potencia flexibles, ofreciendo una solución más práctica, técnica y económica para el alambrado de instalaciones comerciales, industriales y residenciales.

Figura 6. Conductor TTU 600v



Fuente: (Electro Instalaciones A&A, 2017).

- **Porteros eléctricos de seguridad:** porteros mecánicos, control de acceso y sensores. Por lo general, los porteros eléctricos suelen ser de audio y/o video, multifamiliares, así como timbres para puertas.

Figura 7. Porteros eléctricos



Fuentes: (Electro Instalaciones, 2017).

- **Herraje de media tensión:** transformaciones, herraje. Este tipo de productos hace referencia a pararrayos, aisladores, cables de acero para amarrar, abrazaderas, brazos para luminarias, crucetas, pernos, entre otros.

Figura 8. Pararrayo polímero



Fuentes: (Electro Instalaciones, 2017).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Definición de cultura organizacional.

La cultura organizacional, es determinada por Chiavenato (2011) como “un conjunto de suposiciones compartidas que guían lo que sucede en las organizaciones, al definir el comportamiento apropiado para diversas situaciones, afectando además la forma en que las personas y los grupos interactúan entre sí, con los clientes y con los demás grupos de interés”.

La cultura organizacional se refiere a los valores y comportamientos que contribuyen al entorno social y psicológico único de una organización. La cultura organizacional incluye las expectativas, experiencias, filosofía y valores de una organización que la mantienen unida, y se expresa en su autoimagen, funcionamiento interno, interacciones con el mundo exterior y expectativas futuras. Además, se basa en actitudes compartidas, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas (Robbins & Judge, 2013).

Investigadores como Pino (2015), han afirmado que “la cultura organizacional podría afectar significativamente los resultados de la organización, razonando que la cultura podría usarse como un recurso para afectar las acciones de los empleados y para diferenciar entidades entre sí, creando una inestimable ventaja competitiva para aquellas de culturas superiores”.

Cada organización tiene su propia cultura. Dado que muchos empleados pasan cuarenta o más horas semanales en su lugar de trabajo, la cultura de su organización, obviamente, afecta tanto sus vidas laborales como personales. Es por ello que, resulta importante profundizar en la cultura organizacional de la empresa, al ser un aspecto vital en su evolución y desarrollo, presentes y futuros.

Por todo ello, se puede afirmar que la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias, que se transmiten y comparten entre empleados, rigiendo la forma en que se comportan las personas dentro de las organizaciones. Estos valores compartidos tienen una gran influencia en las personas de la organización y dictan desde cómo se visten hasta cómo actúan y realizan su trabajo, por lo que cada organización desarrolla y mantiene una cultura

única, que proporciona pautas y límites para el comportamiento del talento humano de su empresa.

2.2. Características de la cultura organizacional.

Chiavenato (2002) enuncia que:

Las características del clima organizacional se encuentran asociadas a diversos procesos que determinan aspectos imprescindibles en las organizaciones, tales como el paso de la estabilidad al cambio, del comando a la orientación, y de la actividad solitaria a la colectiva. También, el trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa y la sinergia grupal, las nuevas estructuras de trabajo, el proceso comunicacional y la manifestación del clima y la satisfacción laboral, forman parte de las características que engloban la cultura organizacional.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) explican que:

Las características de la cultura organizacional, están mayoritariamente relacionadas con la identificación, que es el grado, hasta qué punto cada empleado se identifica más con la organización que con su propia carrera; el énfasis grupal, que refleja en qué medida el trabajo en la organización se organiza en base a equipos; integración departamental, referente a en qué medida los diferentes departamentos o divisiones actúan de forma coordinada e interdependiente; control, sobre la manera en que las reglas, regulaciones y supervisión directa se usan para controlar un comportamiento individual; y tolerancia al conflicto, que dice hasta qué punto se anima a los miembros de la organización a enfrentar los conflictos con la mente abierta.

Al respecto, Camio (2012) menciona lo siguiente:

Las características de la cultura organizacional se fundamentan en varios elementos, como son la innovación u orientación al riesgo, donde ciertas empresas alientan a sus empleados a asumir riesgos e innovar en el desempeño de sus trabajos; la atención al detalle, que dicta el grado en que se espera que los empleados sean precisos en su trabajo; el énfasis en los resultados, en las personas, que describen valores éticos como modelos para alcanzar las metas, considerando la importancia del talento

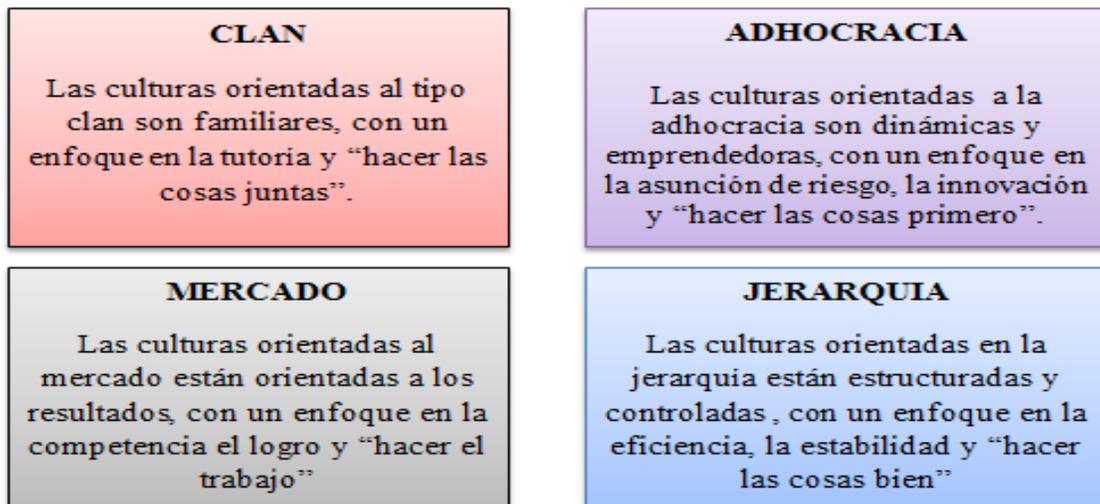
humano; y el trabajo en equipo, donde se tiende a establecer una relación positiva entre compañeros de trabajo y directivos.

Por lo tanto, la cultura organizacional se compone de ciertas características que varían según su orden de prioridades. Cada organización tiene un valor distintivo para cada una de estas características, que, cuando se combinan, define la cultura única de la organización. Los miembros de las organizaciones hacen juicios sobre el valor que su organización otorga a estas características, y luego ajustan su comportamiento para que coincida con este conjunto de valores percibidos.

2.3. Tipos de cultura organizacional.

Según Cameron y Quinn (2010), existen cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, tal como se muestra en la figura siguiente:

Figura 9. Tipos de cultura organizacional



Fuente: (Cameron & Quinn, 2010)

La investigación de Cameron y Quinn (2010), citada en Peña (2012), revela que:

Es raro que las empresas compartan los mismos rasgos de los cuatro tipos culturales, sin un solo tipo dominante. Sin embargo, es probable que los departamentos dentro de una organización exhiban rasgos subdominantes, como que el departamento de contabilidad tenga principalmente una cultura de jerarquía/control, mientras que el equipo de desarrollo esté conformado por una cultura de adhocracia/creatividad.

Definir cualquier cultura es difícil, porque se basa en una combinación compleja de actitudes, creencias, suposiciones y comportamientos compartidos por las personas; por lo tanto, los líderes deben obtener información sobre la cultura dominante de su organización, para evaluar, así, las brechas entre su cultura actual y la cultura preferida.

Todas las culturas promueven algunas formas de comportamiento e inhiben otras. Algunas son adecuadas para cambios rápidos y repetidos, otras para desacelerar el desarrollo gradual de la institución. La cultura correcta será la que mejor se adapte a la dirección y estrategia de una organización en particular, ya que enfrenta sus propios problemas y los desafíos de un momento en particular.

2.4. Importancia de la cultura organizacional.

Cada organización tiene su estilo único de trabajo, que a menudo contribuye a su cultura, de ahí la importancia de conocer cómo puede incidir la adopción de creencias, ideologías, principios y valores que conforman la misma, ya que una cultura saludable alienta a los empleados a mantenerse motivados y leales con la gerencia.

La cultura del lugar de trabajo, también contribuye en gran medida a promover una competencia sana en el lugar de trabajo. Los empleados intentan su mejor nivel para desempeñarse mejor que sus compañeros de trabajo y obtener reconocimiento y apreciación de los superiores, por lo que, la cultura organizacional es la que realmente motiva a los empleados a desempeñarse (Chiavenato, 2011).

Cada organización debe haber establecido pautas para que los empleados trabajen en consecuencia. La cultura de una organización representa ciertas políticas predefinidas que guían a los empleados y les dan un sentido de dirección en el lugar de trabajo.

Cada individuo es claro sobre sus roles y responsabilidades en la organización y sabe cómo realizar las tareas antes de los plazos establecidos (Pino, 2015).

No hay dos organizaciones que puedan tener la misma cultura de trabajo. Es la cultura de una organización lo que la diferencia de los demás. La cultura contribuye, en gran medida, a crear la imagen de marca de la organización, aportándole una identidad intrínseca. En otras palabras, una organización es conocida por su cultura.

Los empleados deben ser tratados por igual y nadie debe sentirse descuidado o abandonado en el lugar de trabajo. Es esencial que los empleados se adapten bien en la cultura de la organización, para que puedan ofrecer su mejor nivel. Asimismo, se considera que la implementación de políticas nunca es un problema en las organizaciones donde las personas siguen una cultura determinada. Los nuevos empleados también intentan su mejor nivel para comprender la cultura de trabajo y hacer que la organización sea un mejor lugar para trabajar, lo que le vincula directamente con el clima organizacional (Connors & Smith, 2016).

Es la cultura de la organización, la que extrae lo mejor de cada miembro del equipo. La similitud de pensamiento y acción, permiten a los empleados -de una empresa- trabajar de forma sinérgica, ayudarse mutuamente en sus objetivos y mantenerse fuertes como grupo, por lo que, la cultura organizacional desarrolla un hábito en los individuos que los hace exitosos en el lugar de trabajo.

2.5. Diagnóstico de cultura organizacional de la empresa.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional de Electro Instalaciones A&A, se utilizará el cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) (Ver Anexo 1) desarrollado por Cameron y Quinn (2010), cuya composición está dispuesta en seis categorías en las que se distribuyen 100 puntos en un patrón tetradimensional: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Dicho patrón es representativo y resulta consecuente con las características culturales que se pueden manifestar en la organización, tales como: dominante, estilo de liderazgo, gestión de empleados, énfasis estratégico y criterios para el éxito.

El estudio empleará métodos tanto cualitativos como cuantitativos, cada uno de los cuales brindará información única sobre los aspectos de la cultura organizacional de Electro Instalaciones A&A.

Una vez que se obtienen los datos, se selecciona el mayor resultado entre los valores promedio, facilitando así la identificación entre la cultura organizacional existente y la cultura organizacional deseada.

Los datos, previamente obtenidos, permiten la diagramación a través del gráfico radial (Ver Anexo 2), el que a su vez permite una mejor visualización de la comparación entre la cultura organizacional existente y la deseada.

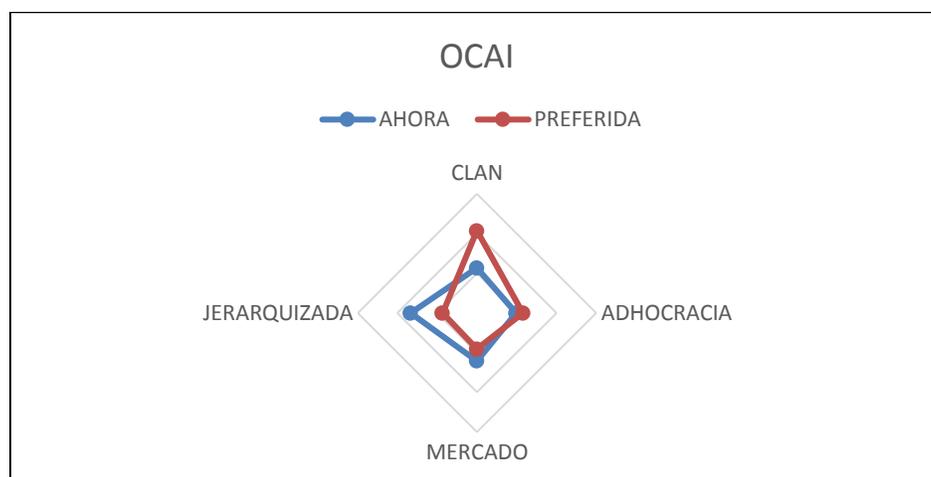


Gráfico 1. Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI) en Electro Instalaciones A&A

Elaborado por: Autora

Como se ve en el gráfico No 1, la organización objeto de estudio, tiene una cultura organizacional jerarquizada, con una puntuación promedio de 33.20, siendo este resultado mayor que las puntuaciones promedio de cultura organizacional de tipo mercado (24,33), clan (22,90) y adhocracia (19,57).

Dichos valores presuponen que el talento humano de Electro Instalaciones A&A, se encuentra orientado a trabajar bajo un modelo gerencial de carácter formal, conformado por varias líneas jerárquicas bien demarcadas, cuyos directivos son los responsables de establecer las políticas y normas laborales que conlleven al logro de las metas empresariales. Además, dichos directivos sistematizan y establecen con bastante rigurosidad las funciones y acciones que deben desarrollar los empleados, concentrándose fundamentalmente en la prevención, observación y eficacia de los procesos que tienen lugar en la empresa.

2.6. Definición de clima organizacional.

La utilidad del concepto de clima organizacional, se debe en parte a su capacidad de capturar la experiencia humana en las organizaciones: cómo se ven y sienten las organizaciones ante los miembros, y también al hecho de que esas percepciones compartidas están relacionadas con los resultados de las unidades importantes, particularmente cuando el clima se gestiona en términos de objetivos estratégicos de la organización.

Para Chiang, Martín y Núñez (2010), el clima organizacional es:

Una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente; es decir, se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación, y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales. (...) es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista también como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización (pp. 35-36).

Gadow (2010) expresa que “el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a diferentes dimensiones de la misma” (p. 61).

En este sentido, el clima organizacional son “las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, correspondiendo a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (Uribe, 2014, p. 18).

Por lo tanto, atendiendo a dichos criterios, el clima organizacional hace referencia a un grupo de características propias de una entidad, las cuales son percibidas individualmente por el talento humano, conformándose así una perspectiva general sobre el ambiente laboral.

2.7. Teorías de clima organizacional.

Existen numerosas teorías que han sido formuladas y desarrolladas por estudiosos en el tema de clima organizacional. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- Rensis Likert -cuyo trabajo amplió las ideas de Lewin-, pensamiento que todavía influye activamente en las formas en que los académicos y los profesionales abordan actualmente el clima organizacional (Gan & Triginé, 2013). Mientras que el nombre

de Likert generalmente se asocia con las escalas de 5 puntos que inventó para medir las actitudes de los empleados, su mayor contribución radica en la invención del modelo conocido como Modelo de Gestión Efectiva y/o Participativa, donde básicamente definió cuatro sistemas a los cuales les denominó autoritativo-explotador (Sistema 1), autoritativo-benévolo (Sistema 2), consultivo-participativo (Sistema 3), siendo estos contrastados con el estilo de dirección (Sistema 4) (Gan & Triginé, 2013).

- Litwin y Stringer (1968), desarrollaron una teoría respecto al clima organizacional, misma que “intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima, describiendo los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015, p. 39).
- Schneider y Bartlett enunciaron su propia teoría sobre clima organizacional, fundamentada en el desarrollo de cinco factores principales, que son: apoyo de la gerencia, estructura de gestión, preocupación por los nuevos empleados, conflicto interinstitucional, dependencia del agente y satisfacción general (Pelaes, 2011). En esta teoría, cabe resaltar que los factores expuestos presentan una estrecha vinculación con aquellos aspectos que hacen referencia a la gestión del talento humano de las organizaciones, por lo que le confieren al clima organizacional una importancia incontestable para lograr el desarrollo efectivo de la empresa.
- El modelo SERVQUAL, el cual mide cinco dimensiones: (1) tangibilidad, (2) confiabilidad, (3) receptividad, (4) aseguramiento y (5) empatía. Si bien, dicho modelo está enfocado fundamentalmente en el nivel de servicio que ofrece una organización determinada, este se cita a menudo como el ejemplo arquetípico de clima en la medida en que se constituye como una representación de las experiencias subjetivas compartidas de los miembros de la organización que tienen efectos directos sobre el funcionamiento y la eficacia de la misma (Huerta & Domínguez, 2015).

Las referidas teorías, expuestas por varios autores, sin duda, facilitan la comprensión de las directrices fundamentales que conforman el clima organizacional a lo largo de su desarrollo generacional, puesto que las mismas se sustentan en un alto grado de conocimiento científico, aunque se reconoce que estas pudieran presentar entre sí ciertos puntos divergentes, por

cuanto se deben considerar las particularidades intrínsecas de las organizaciones y sus entornos económicos, políticos y sociales.

2.8. Importancia de clima organizacional.

El clima organizacional influye en gran medida en el desempeño de los empleados, porque tiene su impacto en la motivación y satisfacción laboral; de ahí su importancia, puesto que determina la eficiencia del talento humano. También, se puede afirmar que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficiencia y el desempeño de los empleados y, en consecuencia, de la organización en su conjunto.

En este sentido lógico de ideas, Chiang, Martín y Núñez (2010) reconocen que:

La importante influencia del clima organizacional sobre gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño organizacional (p. 13).

Por otra parte, el clima organizacional es considerado como un predictor del desempeño organizacional, en lugar de las prácticas de recursos humanos en sí mismas; por lo que, la percepción de estas prácticas, por parte de los empleados, es crucial para lograr el clima organizacional esperado, siendo esto otro aspecto importante digno de ser considerado.

El clima organizacional no solo busca resaltar los aspectos negativos de una organización, sino también diagnosticar la situación actual como una forma de promover y proporcionar bases a acciones que pueden revertir gradualmente las situaciones desfavorables, apuntando a un ambiente de trabajo adecuado para todos.

Para Blanch y Espuny (2003), el clima organizacional reviste una relevancia trascendental, puesto que “Actúa como variable explicativa y predictiva de procesos tales como: rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencias organizacionales, etc. Así pues, el conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y el desarrollo organizacionales (p. 67).

“El clima organizacional también forma parte de ciertos elementos socioemocionales y económicos. Por lo tanto, cuando los empleadores establecen un clima organizacional que sus empleados perciben como positivo, esto dará como resultado un mejor desempeño organizacional y mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción laboral” (Cruz & Domingos, 2016).

Entonces, la participación de los empleados, que es un término general para los aspectos del compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y la participación en el trabajo, también se verá afectada positivamente por el clima organizacional.

Con el objeto de alcanzar un clima organizacional adecuado, las empresas deben invertir continuamente en mejoras, buscando elevar el nivel de satisfacción y proporcionando un entorno adecuado para el desarrollo del potencial motivador de las personas. En especial, se debe implementar una base sistemática y regular para el análisis del clima organizacional, actuando en la gestión de puntos críticos, demostrando así preocupación por el futuro y las aspiraciones de su talento humano.

2.9. Herramientas de medición de clima organizacional.

El método habitual para evaluar el clima organizacional, implica el uso de encuestas para los empleados (a veces estas se pueden complementar con entrevistas personales). La medición del clima organizacional, según García e Ibarra (2012), es “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional” (p. 48).

En general, los cuestionarios de clima organizacional, se componen de tres tipos de preguntas, tal como expresa Uribe (2014):

- 1) **Preguntas demográficas y de segmentación:** brindan información sobre la persona encuestada, que luego puede ser utilizada para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- 2) **Preguntas sobre el ambiente de trabajo:** permiten evaluar los factores que determinan la motivación. Esta es la parte más importante de las encuestas sobre

clima organizacional, y debe contener preguntas que evaluarán los factores que conforman el entorno de trabajo de la empresa.

- 3) **Preguntas abiertas:** aunque esta modalidad de preguntas es opcional, las mismas permiten a las organizaciones obtener más información cualitativa sobre el entorno laboral, esto ayudará a adaptar los resultados obtenidos de otros cuestionarios.

Algunas de las herramientas o instrumentos para la medición del clima organizacional, se exponen a continuación:

- Cuestionario de Bowers y Taylor (1972), que tiene como propósito “medir las características y atributos de la organización, definiendo las dimensiones de apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones” (Méndez, 2006, p. 55).
- Organizational Climate Index (OCI), desarrollado por Wallach (1983), y citado por Chiang, Martín y Núñez (2010), explica que “El Índice de Clima Organizacional (OCI) es una medida descriptiva del clima organizacional para las escuelas. Dicho índice está compuesto fundamentalmente por cuatro dimensiones: liderazgo principal, profesionalismo docente, rendimiento académico (...) y vulnerabilidad a la comunidad”.
- Cuestionario de Koys y DeCottis (1991), donde se miden las dimensiones de clima organizacional referentes a: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. En su encuesta, estos autores informan más de 80 diferentes dimensiones encontradas en la literatura que han sido identificadas como una dimensión climática, por lo que se propusieron encontrar un universo teórico-significativo y analítico práctico de todas las dimensiones sobre el clima organizacional posibles, cumpliendo con las características de que: tienen que ser una medida de percepción; tienen que ser una medida de descripción, no de evaluación; y no debe ser un aspecto de la estructura organizacional o de tareas (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).
- Cuestionario de Sampieri (2006), quien define varias dimensiones de clima organizacional, tales como: “percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-

resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca)” (Sampieri, Méndez, & Contreras, 2012, p. 234).

Finalmente, para cerrar el análisis, se utilizará el cuestionario de Litwin y Stringer, encargado de medir el clima organizacional con base en nueve dimensiones asociadas a: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

2.10. Dimensiones de clima organizacional.

Las dimensiones, según Acosta y Vanegas (2014), hacen referencia a lo siguiente:

- **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- **Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- **Recompensa.** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Calor humano.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Apoyo.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

- **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (pp. 166-167).

Los instrumentos para la medición del clima organizacional, proporcionan una imagen de las necesidades de la empresa y su talento humano. Estas encuestas se pueden utilizar para solicitar opiniones de los empleados, sobre una variedad de cuestiones, tales como el éxito de la empresa en la comunicación de su misión hacia los empleados o cuestiones más específicas referentes a la calidad del entorno laboral (Ver Anexo 3). Los resultados obtenidos, a partir de dicho proceso de retroalimentación, proporcionan una comprensión de cómo los trabajadores perciben a la organización a través de las diferentes dimensiones sujetas a análisis.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ELECTRO INSTALACIONES A&A.

En el presente capítulo, se expone el diagnóstico del clima organizacional, de la empresa Electro Instalaciones, con base en la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer.

3.1. Metodología.

La metodología utilizada, tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se aplicó la encuesta como técnica de investigación.

El cuestionario de Litwin y Stringer, para medir el clima organizacional, consta de 53 preguntas divididas entre nueve dimensiones (Ver Anexo 3). Cada pregunta se responde a través de la escala de Likert, con cuatro opciones que van desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”.

La investigación de campo resultó bastante útil para el desarrollo de este trabajo de graduación, puesto que se recopiló información relevante con respecto a la problemática identificada.

3.2. Población.

La población, según López (2013), es “el universo total de individuos que componen el grupo de interés” (p. 96). Por lo que, para este trabajo de investigación, se puede decir que se estudiará a todo el universo o grupo de interés, conformado por 25 personas, en calidad de colaboradores de la empresa Electro Instalaciones A&A.

3.3. Presentación y análisis de los resultados para el clima organizacional.

Dentro de los aspectos demográficos, obtenidos en la encuesta, se evidencia que existe en la organización los siguientes datos:

Tabla 1. Género de los trabajadores de la empresa A&A

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	60%
Femenino	10	40%
Total	25	100%

Elaborado por: Autora.

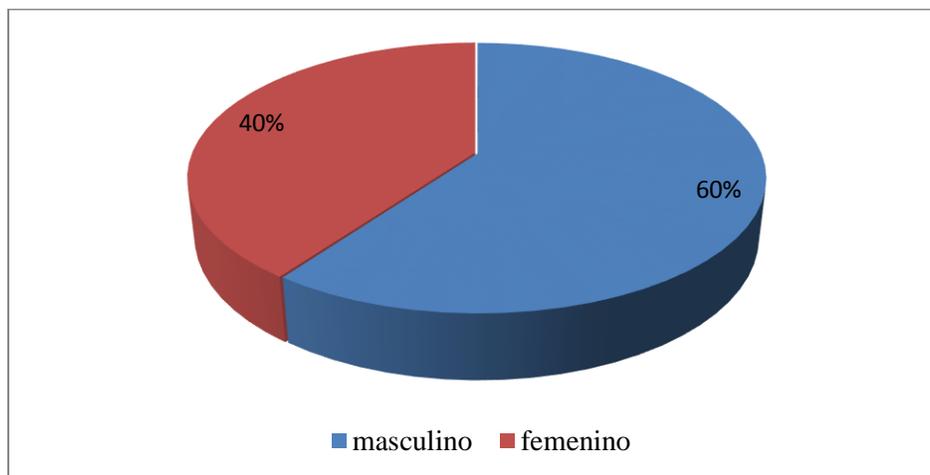


Gráfico 2. Género de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A

Elaborado por: Autora.

Como se ve en el gráfico precedente, hay un ligero predominio del género masculino (60%) sobre el femenino (40%).

Tabla 2. Rango de edad de los trabajadores de la empresa A&A

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18-30	9	36%
31-40	7	28%
41-50	5	20%
Mayor de 50	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Autora.

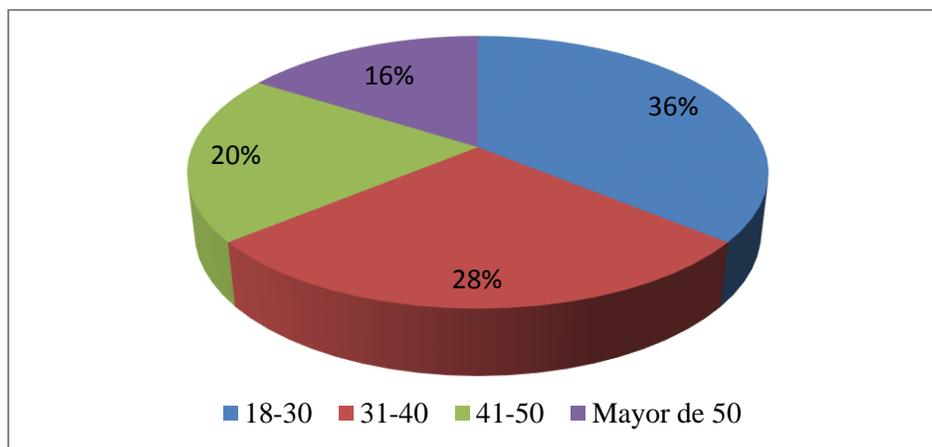


Gráfico 3. Rango de edad de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A

Elaborado por: Autora.

Con respecto a la edad, el mayor porcentaje de los encuestados pertenece al rango comprendido entre los 18 y 30 años; mientras que, el 28% se encuentra entre 31 y 40 años; representados por el 20%, se encuentran en 41 y 50 años de edad; y, el 16% es mayor de 50 años. Estos datos reflejan que, de forma general, los miembros de la empresa Electro Instalaciones A&A son relativamente jóvenes.

Tabla 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa A&A

Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	2	8%
Primario	2	8%
Secundario	3	12%
Bachiller	7	32%
Universitario	10	40%
Total	25	100%

Elaborado por: Autora.

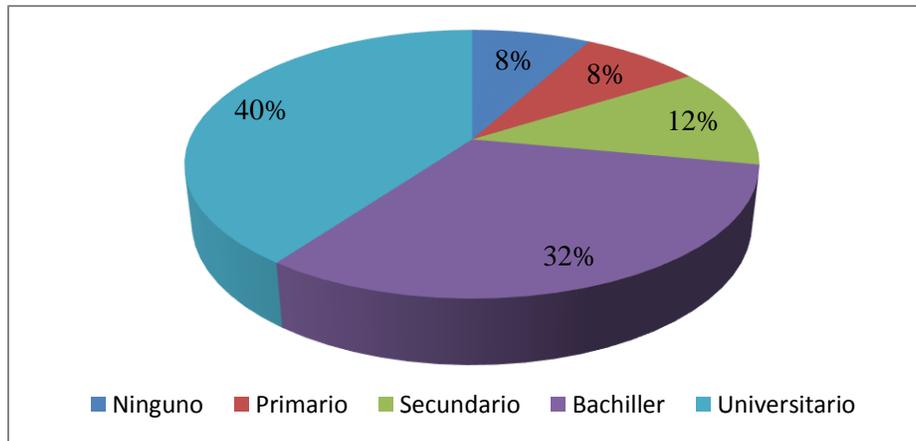


Gráfico 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A

Elaborado por: Autora.

Además, el nivel de escolaridad del talento humano, es mayormente universitario, con un porcentaje del 40%, seguido por aquellas personas con grado de bachiller, con 32%, luego en una menor medida están los que han alcanzado nivel secundario, primario y ninguno, con porcentajes de 12%, 8% y 8%, respectivamente. Dichos datos demuestran que el nivel de escolaridad de los empleados de Electro Instalaciones es aceptable.

3.3.1. Diagnóstico del clima organizacional

Para analizar cómo se manifiesta el clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A, primeramente, se establece un criterio de evaluación, utilizando la media como estadístico descriptivo y considerando que, a menor valor de puntuación de la media, el clima organizacional se afecta negativamente.

Tabla 4. Clasificación del clima organizacional

Rango	Criterio de clasificación
De 3.1 a 4.0	Deficiente
De 2,1 a 3.0	Regular
De 1.0 a 2.0	Bueno

Elaborado por: Autora.

Dimensión Estructura

La dimensión estructura está compuesta por 10 ítems, cuyos valores promedios fueron los que se detallan más adelante en el gráfico No 5.

Tabla 5. Preguntas Dimensión de Estructura

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma la decisión.
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8	Aquí la productividad se ve afectuada 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, métodos y procedimientos estén claros.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

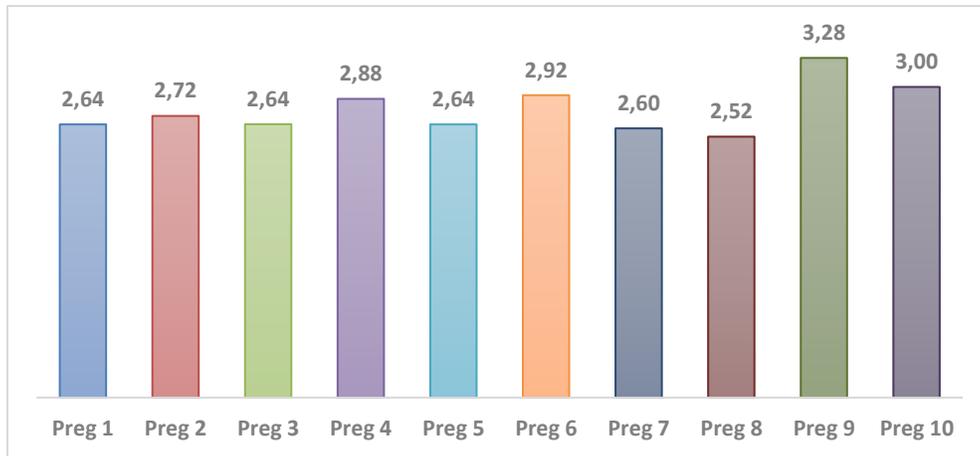


Gráfico 5. Valor de media de la dimensión Estructura

Elaborado por: Autora.

El valor general de la media para la dimensión Estructura fue de 2.79, lo cual puede ser categorizado como regular. La pregunta que alcanzó resultados positivos, fue la de si los directivos son propensos a que sean cumplidas las normas y métodos de manera precisa, con una media de 3.00; aunque el mayor puntaje de media se obtuvo del ítem que expresa que en la empresa en ocasiones no se clarifica a quién es la persona que se le debe reportar la información, con una media de 3.28, este resultado es lógicamente negativo para la organización, en cuanto a la falta de una comunicación efectiva.

Análogamente, los principales problemas identificados señalan el hecho de que la productividad de la organización se encuentra afectada por la falta de procesos organizativos y/o de planificación (media: 2.52); además, no se tiene claridad acerca de quién debe tomar ciertas decisiones, ni cómo se encuentra organizada la empresa estructuralmente, así como el número excedente de reglas y aspectos administrativos se contraponen a la evaluación de ideas novedosas (medias: 2.64). También esta dimensión presentó falencias en la conceptualización lógica de las funciones y tareas a desarrollar (media: 2,72), y al no conocerse las políticas de la empresa de forma precisa (media: 2.88).

Dimensión Responsabilidad

La dimensión responsabilidad está compuesta por 7 ítems, resultando una media general de 2.89, lo que evidencia que dicha dimensión de clima organizacional es valorada por el talento humano como regular, tal como se muestra en el gráfico No 6.

Tabla 6. Preguntas dimensión de Responsabilidad

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
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 verificando con él.
13	Mis superiores solo trazan planes generales de los que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.
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.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

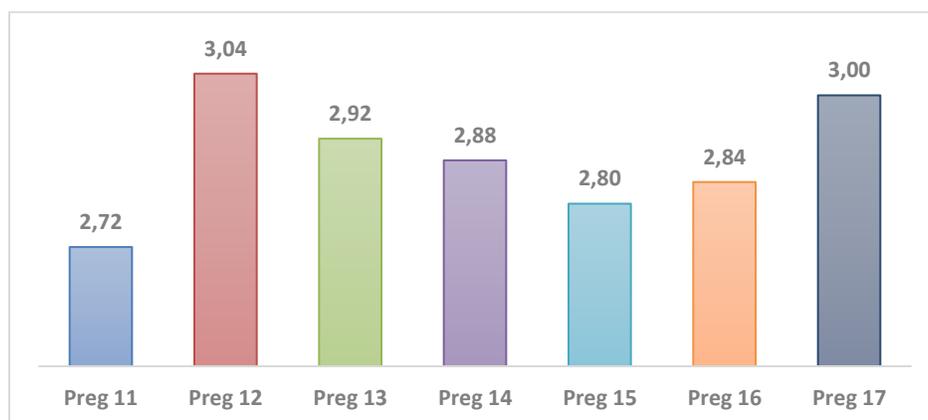


Gráfico 6. Valor de media de la dimensión Responsabilidad

Elaborado por: Autora.

Al respecto, solamente se encontraron resultados positivos en dos de los ítems que componen la dimensión, los cuales aluden a que los directivos son partidarios de que los subordinados realicen sus funciones sin una continua supervisión (media: 3.04), y en la empresa no existen problemas asociados a que los empleados rehúyan de sus responsabilidades (media: 3.0).

En cambio, las falencias de la dimensión analizada, denotan la poca confianza en los juicios emitidos por los empleados (media: 2.72), la directiva no simpatiza mucho con la idea de que los empleados resuelvan las dificultades por sí solos (media: 2.80), por lo que no son promovidas las iniciativas propias (media: 2.92).

Dimensión Recompensa

La dimensión recompensa está compuesta por 6 ítems, resultando una media general de 2.85 puntos, lo que demuestra que esta dimensión, al igual que las dimensiones anteriores analizadas, se valora como regular.

Tabla 7. Preguntas dimensión de Recompensas

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y 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.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

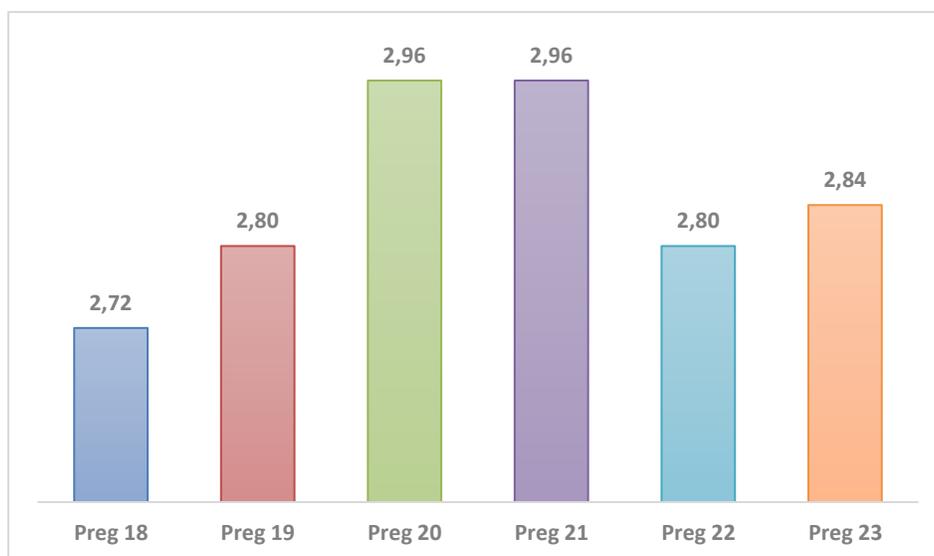


Gráfico 7. Valor de media de la dimensión Recompensa

Elaborado por: Autora.

Para esta dimensión, todos los ítems arrojaron resultados poco satisfactorios, a excepción de la aplicación de sanciones según los errores cometidos (media: 2.84); mientras que, se presentaron problemas en las valoraciones referentes a la inexistencia de un sistema adecuado de promoción (media: 2.80), los empleados son recompensados con su desempeño (media: 2.96); si bien, se debe considerar que aunque los colaboradores reconocen haber recibido ciertas estimulaciones, existe algo de insatisfacción con la cuantía de dichas recompensas (media: 2.80).

Dimensión Desafío

La dimensión desafío la componen 5 ítems, obteniéndose a partir de esta una media general de 3.34 puntos, resultando una valoración buena del clima organizacional respecto a dicha dimensión, tal como se demuestra en el gráfico No 8.

Tabla 8. Preguntas dimensión de Desafíos

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
24	La filosofía de esta organización es que al largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeras.
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.
27	La toma de decisiones en esta organización, se hace con demasiada preocupación, para lograr la máxima efectividad.
28	La organización se arriesga por una buena idea.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

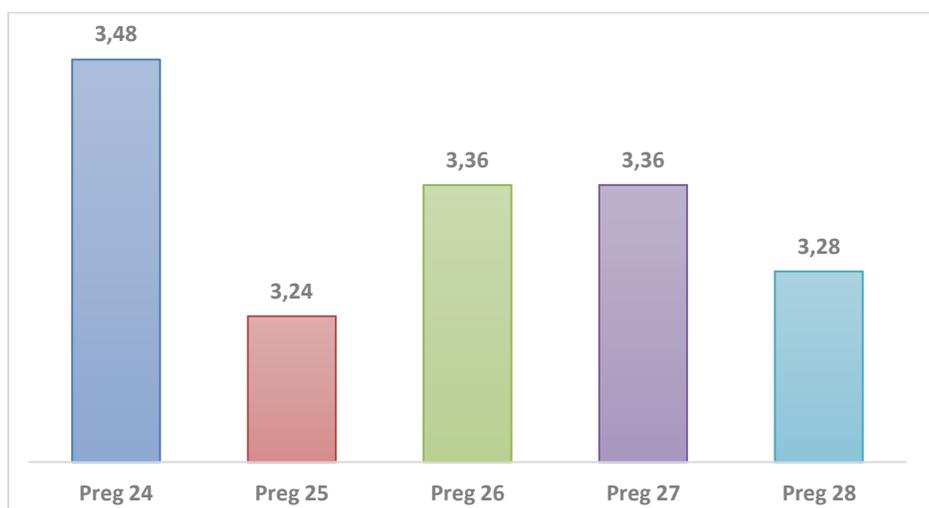


Gráfico 8. Valor de media de la dimensión Desafíos

Elaborado por: Autora.

En cuanto a esta dimensión, no existen problemas a señalar, puesto que se considera generalmente que, aún con los problemas por los que ha atravesado la empresa en el ámbito económico, existe la voluntad expresa de sus miembros de progresar considerablemente en el largo plazo, tomando determinados riesgos, en los casos que sean necesarios.

Dimensión Relaciones

La dimensión relaciones, se encuentra estructurada a través de 5 ítems, que arrojan una media resultante de 3.30, valorándose entonces dicha dimensión positivamente.

Tabla 9. Preguntas dimensión de Relaciones

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32	Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

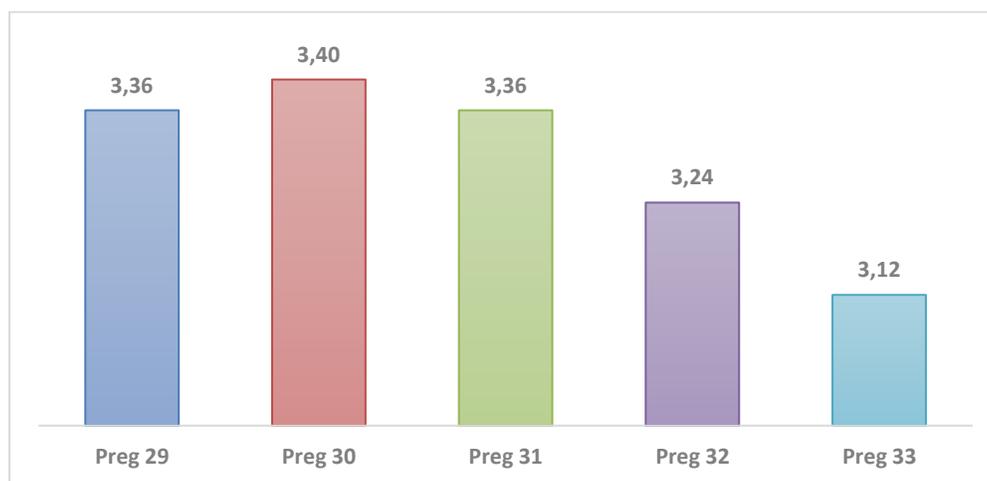


Gráfico 9. Valor de media de la dimensión Relaciones

Elaborado por: Autora.

De esta forma, cada ítem se manifestó positivamente, con una mayor incidencia del hecho de que en la organización se manifiesta un clima agradable y libre de tensiones, tanto entre subordinados como entre miembros de distintos niveles jerárquicos, llegando a ser relativamente fácil lidiar con cada empleado, considerando sus rasgos distintivos de personalidad.

Dimensión Cooperación

La dimensión cooperación está compuesta por 6 ítems, los cuales promediaron una puntuación de 3.17; por lo que, de modo general, se puede considerar que dicha dimensión influye positivamente en el clima organizacional, tal como se expone en el gráfico No 10.

Tabla 10. Preguntas dimensión de Cooperación

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marchará bien.
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

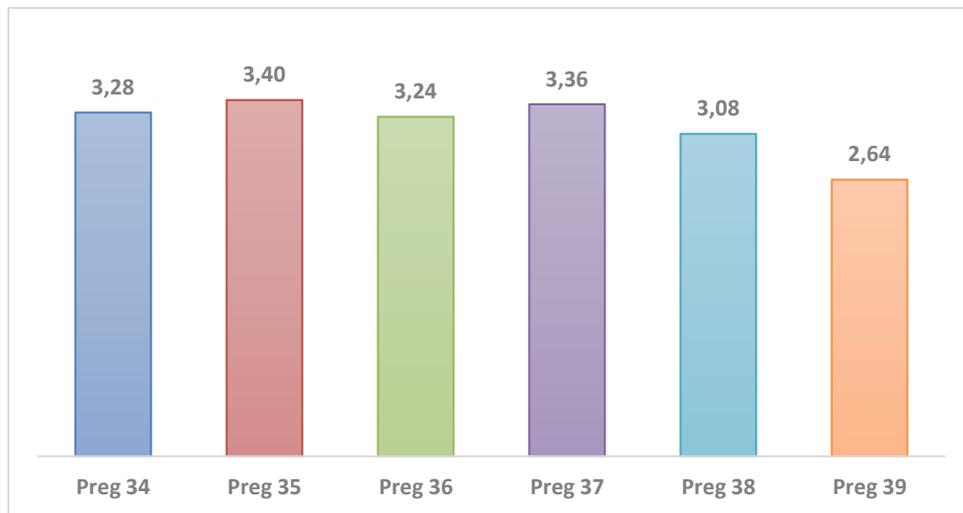


Gráfico 10. Valor de media de la dimensión Cooperación

Elaborado por: Autora.

Salvo en el caso de que no todas las personas están satisfechas con su rendimiento (media: 2.64), se tienen criterios positivos en cuanto a que los empleados consideran que las exigencias con respecto a su desempeño organizacional son bastante altas, corroborado por el hecho de que la dirección de la organización considera que los trabajos presentan siempre un margen de mejoría, lo que hace también presionar a las personas para que perfeccionen la ejecución de sus funciones. A su vez, la directiva de la organización considera que si todos sus miembros se encuentran contentos, la productividad general podría ser incrementada sustancialmente.

Dimensión Estándares

La dimensión estándares se estructura a través de 5 ítems que, al promediar en su conjunto para 3.2, se puede considerar como buena. En este sentido, los miembros de la organización reciben ayuda tanto de iguales como de superiores en situaciones difíciles (media: 3.16), así como los directivos toman en cuenta las aspiraciones personales de sus subordinados (media: 3.00).

Tabla 11. Preguntas dimensión de Estándares

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
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 la organización, no confían verdaderamente una de la otra.
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas etc.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

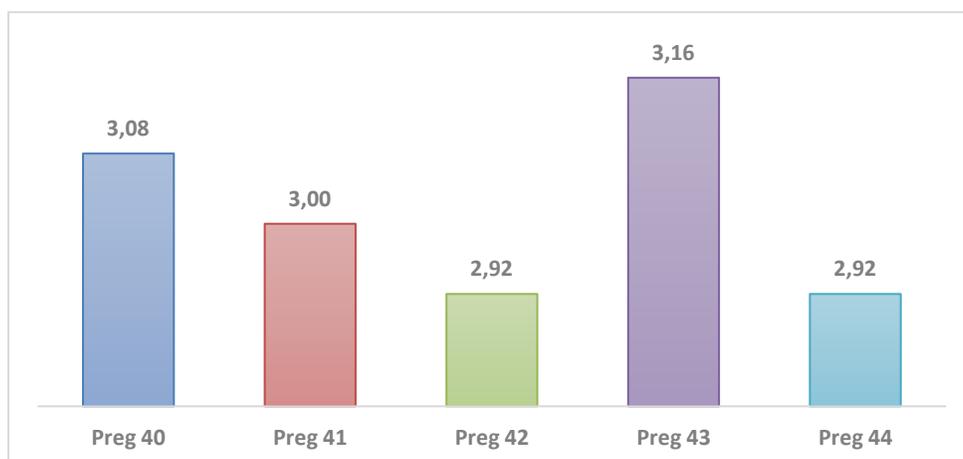


Gráfico 11. Valor de media de la dimensión Estándares

Elaborado por: Autora.

También se debe resaltar que las personas se tienen confianza unas a otras, a pesar de que el valor medio de dicho ítem se encuentra por debajo de 3 puntos; la encuesta sugiere que las personas no se encuentran de acuerdo con el sentido negativo en que fue planteado el ítem (las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra).

Dimensión Conflicto

La dimensión conflicto aglomera 5 ítems, los cuales presentan una media de 2.89, por lo que, la misma es valorada como regular con respecto al clima organizacional.

Tabla 12. Preguntas dimensión de Conflicto

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
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	La más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

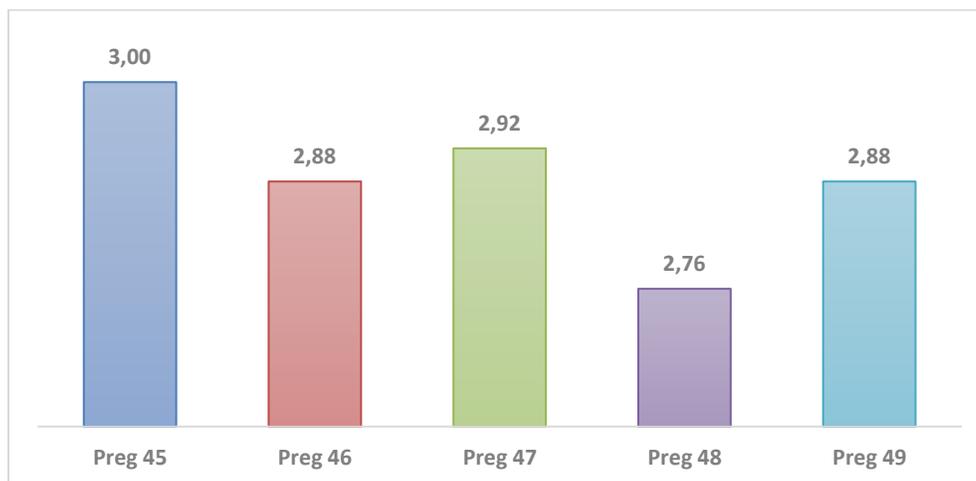


Gráfico 12. Valor de media de la dimensión Conflicto

Elaborado por: Autora.

Analizando cada ítem de manera exhaustiva, se infiere que existen conflictos laborales en la organización, manifestándose en una mayor proporción que los trabajadores no se sienten libres de expresar lo que piensan con respecto a una situación determinada (media: 2.76), además de que los directivos no creen que la aparición de criterios divergentes, sea beneficioso para la empresa (media: 2.88), como que tampoco se considera importante para la empresa tomar decisiones carentes de criterios subjetivos en la menor brevedad posible (media: 2.88).

Además, los directivos son poco partidarios de estimular discusiones abiertas entre los miembros de la organización, lo cual establece prácticamente la adopción de un criterio único; mientras que una mayor puntuación obtuvo un ítem referente a que, si los empleados se mantienen al margen de emitir criterios, resulta positivo para la empresa; afirmación que es errónea, al considerarse que este comportamiento resulta un tanto evasivo para afrontar situaciones difíciles de discordia.

Dimensión Identidad

La dimensión identidad contiene 4 ítems, cuyos resultados individuales de promedio fueron todos similares, alcanzando 2.80 puntos, y correspondiendo así a la media general de la dimensión.

Tabla 13. Preguntas dimensión de Identidad

NÚMERO	PREGUNTAS
	ESTRUCTURAS
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que no hay mucha lealtad, por parte del personal hacia la organización.
53	En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.

Fuente: Cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968).

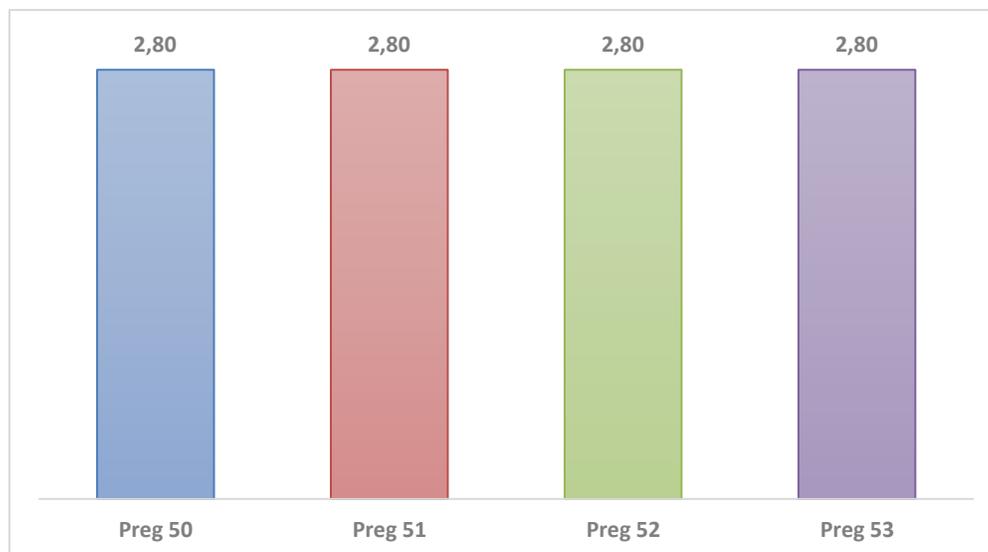


Gráfico 13. Valor de media de la dimensión Identidad

Elaborado por: Autora.

Analizando los resultados obtenidos de dicha dimensión, se puede afirmar que la mayoría de colaboradores de la organización no se encuentran totalmente identificados con los valores de la misma, puesto que perciben que los equipos de trabajo no poseen un apropiado funcionamiento y, lo que es más grave, no sienten un orgullo de pertenecer a la misma, puesto que, en ocasiones, muchos creen que es conveniente anteponer intereses personales por encima del bienestar general de la empresa.

De modo general, la media total de puntuaciones, resultó ser un valor de 3.00 (desviación típica: 0.8), lo que, según la clasificación anterior, permite afirmar que el clima organizacional en Electro Instalaciones A&A es regular. Por lo que, finalmente, se requiere de un análisis más detallado por dimensión, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Valor de media y desviación típica de cada dimensión del clima organizacional

Dimensión	Media	Desviación Típica
Estructura	2,78	0,89
Responsabilidad	2,89	0,85
Recompensa	2,85	0,81
Desafío	3,34	0,53
Relaciones	3,30	0,62
Cooperación	3,17	0,61
Estándares	3,02	0,59
Conflicto	2,89	0,91
Identidad	2,80	0,93
General	3,00	0,80

Elaborado por: Autora.

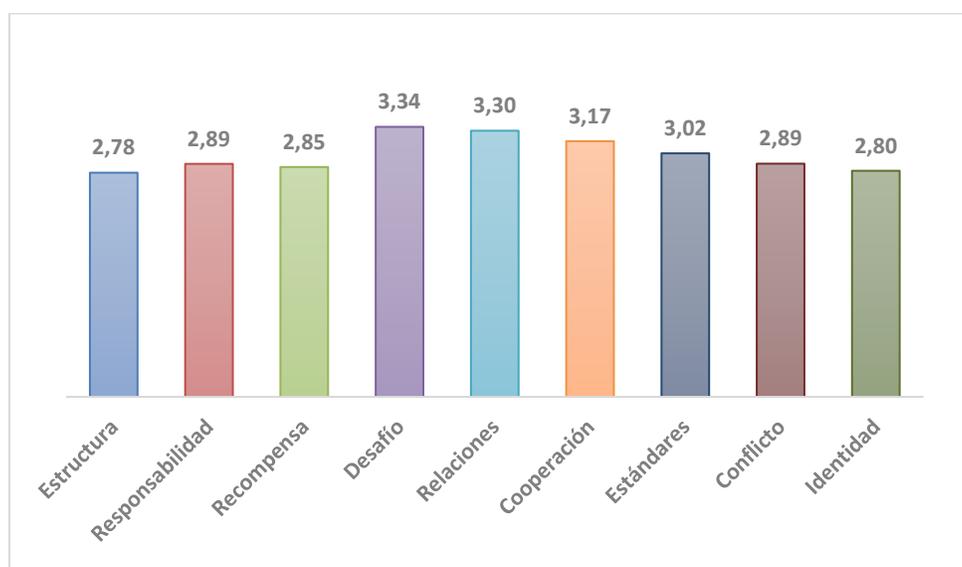


Gráfico 14. Valor de media de cada dimensión del clima organizacional

Elaborado por: Autora.

Como se puede apreciar, las dimensiones que demostraron un buen clima organizacional, son las referentes a las de desafío, relaciones, cooperación y estándares, con medias de 3.34, 3.30, 3.17 y 3.02, respectivamente. Por su parte, las dimensiones que presentaron un mayor cúmulo de conflictos, fueron las de estructura, identidad, recompensa y conflicto, con medias de 2.78, 2.80, 2.85 y 2.89, respectivamente.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A.

4.1. Propuesta de plan de mejora de clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.

En este capítulo, se propone el plan de mejoramiento del clima organizacional, en función de las distintas dimensiones que presentaron falencias en el diagnóstico realizado. Para ello, se determinan los objetivos de dicha propuesta, que conlleven a elaborar un conjunto de acciones o actividades acorde con la estrategia dictaminada.

4.2. Objetivo general.

Proponer un plan de mejora del clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.

4.3. Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta detallada por dimensiones, para el mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A:

Tabla 15. Plan de mejoramiento de clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A.

Dimensión	Objetivos	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad	Costo
Estructura	Diseñar y poner a disposición del talento humano, métodos de trabajo factibles al cumplimiento de objetivos y metas departamentales y de la organización en general.	Establecer reuniones para socializar posibles proyectos que ayuden al mejoramiento de la productividad laboral.	02 ene – 13 ene / 2018	Gerente Talento Humano	\$0.00
		Establecer un manual de funciones, en donde estén bien establecidas las áreas y tareas de los trabajadores.			
		Implementar una evaluación para medir el desempeño y/o productividad de los trabajadores.			
Identidad	Incrementar el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.	Proceso de re inducción al personal.	02 ene – 31 dic / 2018	Gerente Talento Humano Jefes departamentales	\$2000.00
		Revisión de todos los subsistemas de talento humano, provisión, retención del personal y salario.			
		Implementar actividades de recreación y entretenimiento para los empleados: celebración de eventos particulares, día de la familia, día del trabajo, conformación de clubes deportivos.			
Recompensa	Implementar un plan de incentivos dentro de la empresa.	Proceso de evaluación, de acuerdo a sus actividades.	02 ene – 31 dic / 2018	Gerente Talento Humano Jefes departamentales	\$10,000.00
		Determinar bonos de eficiencia para el excelente desempeño.			
		Implementar capacitaciones con base en las necesidades de cada trabajador, a través de alianzas con instituciones como: universidades, Cámara de Comercio, institutos, entre otros.			
Conflicto	Fomentar buenas relaciones laborales entre jefes y trabajadores.	Fomentar el trabajo en equipo, fortaleciendo la participación y cooperación, mediante talleres de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.	02 ene – 31 dic / 2018	Gerente Talento Humano	\$5000.00
		Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias, que permita a los trabajadores comunicar sus inquietudes, sugerencias y opiniones en caso de una situación o decisión nueva, basado en el respeto hacia el otro.			\$ 2.00
Responsabilidad	Fomentar un compromiso con el trabajo, mediante la creación de propuestas.	Implementar la presentación de proyectos innovadores referente a las actividades del puesto o de algún producto de la empresa.	02 ene – 02 mar / 2018	Gerente Talento Humano Jefes departamentales	\$0.00

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa Electro Instalaciones A&A pretende, en el corto, mediano y largo plazo, convertirse en una empresa sólida y altamente competitiva, liderando el mercado mediante la importación, comercialización y distribución de las marcas y productos que la entidad posee, siempre bajo los más altos estándares de calidad, tanto de los productos como de los servicios ofrecidos.
- Fueron expuestos los principales enfoques teóricos, con respecto a la cultura y clima organizacionales, presentando sus definiciones más importantes, además de sus características, teorías y herramientas para el diagnóstico de ambos aspectos.
- Se diagnosticó la cultura organizacional, mediante la aplicación del cuestionario OCAI, determinando que la cultura imperante en la organización es de tipo jerárquico, mientras que la cultura deseada por los miembros de la organización corresponde el tipo clan.
- Análogamente, fue diagnosticado el clima organizacional de la empresa, a través de la aplicación del cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer, según varias dimensiones donde, además, se identificó las principales falencias que afectan el ambiente laboral de la empresa estudiada, tales como: estructura, identidad, responsabilidad, conflicto y recompensa, basados en la potencialización de la innovación, para el buen desarrollo institucional y para poder llegar a los objetivos y metas propuestos.
- Para afrontar los problemas antes mencionados, se elaboró una propuesta de solución, consistente en un plan de mejoramiento del clima organizacional, que contiene estrategias y acciones para las diferentes dimensiones con falencias.

RECOMENDACIONES

Como parte de esta propuesta, se recomienda lo siguiente:

- Implementar en la empresa, la propuesta de mejoramiento, estableciendo un cronograma de seguimiento sobre dicho plan y realizando los ajustes que sean necesarios durante el proceso.
- Aplicar periódicamente las herramientas e instrumentos de investigación para medir tanto la cultura como el clima organizacional, de manera que se pueda conocer si los planes implementados generan los efectos positivos esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Venegas, C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172.
- Amorós, E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Juan Carlos Martínez Coll.
- Anzola, O. (2011). *La Cultura Organizacional*. Barcelona: EAE.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Blanch, J., & Espuny, M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos.*: . Barcelona: UOC.
- Bordás, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Bowers, D., & Taylor, J. (1972). *Survey of organizations*. Michigan: Ann Arbor.
- Cameron, C., & Quinn, R. (2010). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2010). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. (Tercera, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Camio, I. (2012). *Cultura Organizacional: Emociones Y Sentido de Vida*. Madrid: Editorial Académica Española.

- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontífica Comillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Connors, R., & Smith, T. (2016). *Cambie la cultura, cambie el juego*. Buenos Aires: Paidós.
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1986). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth: Human Synergistics.
- Cruz, A., & Domingos, L. (2016). Implementation of organizational climate survey for performance improvement and competitiveness of an information technology company. *Sistema y Gestión*, 1-18.
- Electro Instalaciones. (2017). *Cátalogo de productos*. Cuenca: Electro Instalaciones.
- Electro Instalaciones A&A. (2017, Octubre 30). *Electro Instalaciones A&A*. Retrieved from Soluciones de energía y cableado estructurado: <http://www.electroinstalaciones.com.ec/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Clima Laboral. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Revista de Administración y Negocios*, 1-14.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación en la Universidad de Guanajuto*. México D.F.: Universidad de Guanajuto.

- Grueso, M. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Guevara, P., & Gañán, V. (2015). *Propuesta de mejora del sistema de control interno en el área de inventarios del sector comercial de materiales eléctricos aplicado a la Empresa Electro Instalaciones A&A de la ciudad de Cuenca, período 2014*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Celaya: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Houston: SAGE Publications.
- Huerta, R., & Domínguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Jensen, K. (2014). *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. (P. e. 30, Ed.) México D.F.: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Kummerow, E., & Kirby, N. (2013). *Organisational Culture. Concept, Context, and Measurement*. Canberra: The University of Adelaide.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Cambridge: Harvard University.
- López, W. (2013). *Ocho pasos para el desarrollo de una investigación*. San Juan: Universidad de Puerto Rico.

- Mejía, S. (2015). *Análisis de la cadena de suministros de la importadora Electro Instalaciones A&A*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pelaes, O. (2011). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente*. Barcelona: EAE.
- Peña, H. (2012). *Aprendizaje organizativo Y perdurabilidad empresarial*. Barcelona: Editorial Académica Española.
- Peña, M., Díaz, & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 37-50.
- Piedra, R. (2015). *Satisfacción laboral y su relación con la variable cargo en las instituciones públicas del sector social, caso aplicado a la Coordinación Zonal 6 MIES*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Pino, M. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas: Control y organización de recursos en la organización diaria*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Sampieri, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Uribe, F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural march. *Training and development Journal*, 29-36.

Zarzar, A. (2015). *Métodos y Pensamiento Crítico*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

Anexo 1: Formato del OCAI: cuestionario de Cultura Organizacional

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la institución investigada.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se despreocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización se considera que generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		

D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuesto.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y ña estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		
	TOTAL	100	100

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Preferida
----------	-----------------------------	--------------	------------------

A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2011).

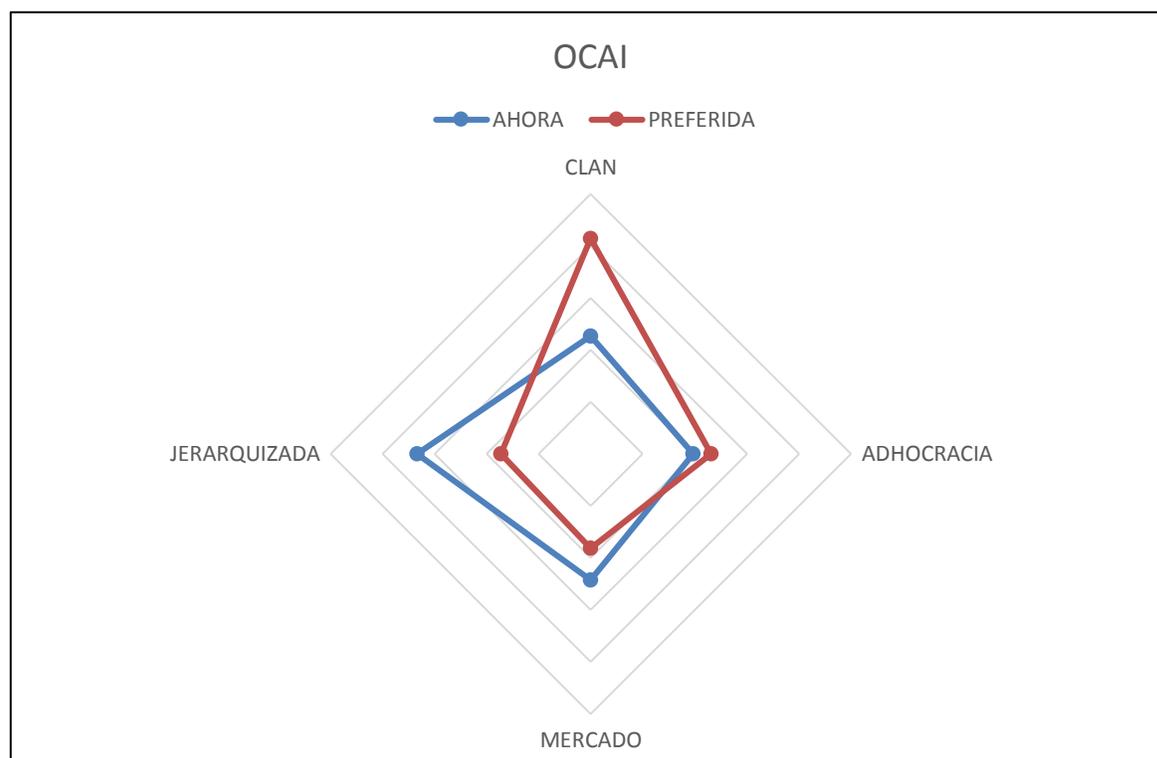
Anexo 2: Formato del OCAI cuestionario de Cultura Organizacional

Resultados del cuestionario OCAI.

	TOTAL EXISTENTE	PROMEDIO EXISTENTE	TOTAL PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
CLAN	572.50	22,90	1042,50	41,70
ADHOCRACIA	489.17	19,57	580	23,20
MERCADO	608.33	24,33	447,50	17,90
JERARQUIZADA	830	33,20	430	17,20

Elaborado por: Autora.

Diagrama de puntuaciones del clima organizacional (OCAI).



Elaborado por: Autora.

Anexo 3. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre la empresa, marcando con una X la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Edad: _____ Género: _____ Nivel de Escolaridad: _____

ESTRUCTURA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 con él.				

13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí 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.				
RECOMPENSA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y 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.				
DESAFÍOS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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.				
RELACIONES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
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 marchará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTÁNDARES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 enfatiza el				

factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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.				
IDENTIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy 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, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.				

Muchas gracias por su tiempo...

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración
de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 23 de octubre de 2017, conoció la petición del estudiante **DIANA PATRICIA BELTRAN ZAMBRANO** con código 49582, quien presenta su diseño de trabajo de titulación denominado: **“DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA”**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño.- Designa como **Director al psicóloga María Isabel Arteaga Ortiz** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Alvaro Alvarez Idrovo y al ingeniero Gianni Salamea Alvear. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 23 de abril de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales.

Cuenca, octubre 24 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

Nota: Los estudiantes que tienen más de un año de finalización de la carrera, deben realizar actualización de conocimientos, previa la presentación de una solicitud dirigida al señor Decano de la Facultad.

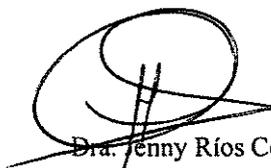
rcr.-

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA", presentado por la estudiante Diana Patricia Beltrán Zambrano con código 49582, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día Lunes, 16 de octubre de 2017 a las 19h00.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 10 de octubre de 2017

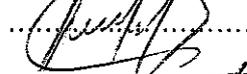


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaría de la Facultad

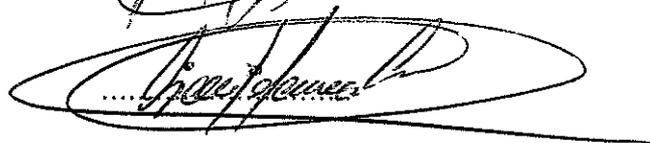
Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Econ. Alvaro Alvarez Idrovo



Ing. Gianni Salamea Alvear



Comunib
10-10-17
17h00

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 04 de Octubre de 2017

Estudiante: Diana Patricia Beltrán Zambrano

77 Calle 2010 - 20110000
.....
CON AUTORIZACIÓN DEL DECANO
SE FIJO FECHA PARA NÚMERO
DE LOS ALUMNOS QUE TIENEN
FECHA DE 21 DE OCTUBRE



Cuenca, 04 de octubre de 2017
Oficio: EA-1427-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Beltrán Zambrano Diana Patricia con código 49582, tema: "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel
Tribunal sugerido: Econ. Alvarez Idrovo Álvaro Edmundo
Ing. Salamea Alvear Gianni Fabricio

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: Diana Patricia Beltrán Zambrano
1.2. Código: 49582
1.3. Director sugerido: Psc. Ma. Isabel Arteaga Ortíz
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo e Ing. Gianni Salamea Alvear
1.6. Título propuesto: "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA"
1.6.1. Aceptado sin modificaciones : _____

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

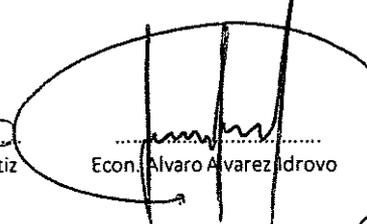
Revisión ortográfica ✓
Reformular el alcance y resultados esperados ✓

1.6.3. No aceptado

1.6.4. Justificación:

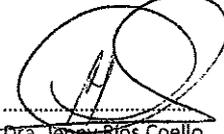
Tribunal


Psc. Ma. Isabel Arteaga Ortiz


Econ. Alvaro Alvarez Idrovo


Ing. Gianni Salamea Alvear


Srta. Diana Patricia Beltrán Zambrano


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

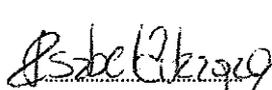
Fecha de sustentación: Lunes, 16 de octubre de 2017 a las 19h00.

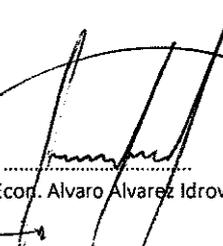


**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Diana Patricia Beltrán Zambrano
1.1.1 Código : 49582
- 1.2 Director sugerido: Psc. Ma. Isabel Arteaga Ortiz
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA"
- 1.5 Revisores (tribunal): Econ. Alvaro Alvarez Idrovo e Ing. Gianni Salamea Alvear
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


 Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


 Econ. Alvaro Alvarez Idrovo


 Ing. Gianni Salamea Alvear



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-57
Versión 01
06/OCT/2017
Página 1 de 1

Cuenca 03 , de Octubre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo **Diana Patricia Beltrán Zambrano** con C.I. **0105147920**, código estudiantil **49582**; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Diagnostico del Clima Organizacional de la Empresa Eectro Instalaciones A&A y una Propuesta de Plan de Mejora"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Diana Patricia Beltrán Zambrano

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 2 de Octubre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz**, informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, "Diagnóstico del clima Organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A y una propuesta de plan de mejora.", realizado por la estudiante Diana Patricia Beltrán Zambrano, con código estudiantil 49582 que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Psc. Isabel Arteaga Ortiz.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que la señorita BELTRAN ZAMBRANO DIANA PATRICIA, con código 49582, inició sus estudios en la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios finalizó sus estudios el 27 de octubre de 2016.

Cuenca, 29 de septiembre de 2016

[Handwritten signature]



UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE ADMINISTRACION

Dra. Jenny Ríos Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho.No. 001-002-000062883 mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE ADMINISTRACION DECANATO

Cuenca, 29 de Septiembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Julio Cesar Álvarez Morales, Gerente General de la empresa Electro Instalaciones A&A, autorizo la estudiante Diana Patricia Beltrán Zambrano de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Ing. Julio Álvarez Morales
Gerente General



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
U. N. TO



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 17 de Octubre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Diagnóstico de Clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A y una propuesta de plan de mejora"**, realizado por la/el estudiante **Diana Patricia Beltrán Zambrano**, con código estudiantil 49582. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Psc. Isabel Arteaga Ortiz

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
ELECTRO-INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE
MEJORA.**

Nombre de Estudiante:

Beltrán Zambrano Diana Patricia

Directora sugerida:

Psc. Ortiz Arteaga María Isabel

Cuenca - Ecuador

2017

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del estudiante:

Beltrán Zambrano Diana Patricia.

1.1.1. Código

49582

1.1.2. Contacto

Teléfono Convencional: 2819130

Teléfono Celular: 0995927479

Correo electrónico: dianapbelt@hotmail.com

1.2. Director.

Arteaga O María Isabel, Psc.

1.2.1. Contacto

Correo electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director (opcional)

1.3.1 Contacto

1.4. Asesor metodológico

1.5. Tribunal designado

1.6. Aprobación

1.7. Línea de investigación de la carrera

5311 Organización y Dirección de Empresa

1.7.1.Código UNESCO

5311.04 Organización de recursos humanos

1.7.2.Tipo de trabajo

- a) Modelo de negocio
- b) Investigación formativa.

1.8. Área de Estudio

Gestión de talento humano, administración

1.9. Título propuesto

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRO
INSTALACIONES A&A Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.

1.10. Subtítulo

1.11. Estado del proyecto

Es un proyecto nuevo, ya que la investigación estará dirigida a conocer cuál es el clima organizacional que impera en la empresa objeto de estudio, estableciéndose así cómo incide dicho factor en la satisfacción laboral de los empleados de esta entidad.

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la investigación

Electro Instalaciones A&A es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, cuyo servicio es ofrecer "soluciones en ingeniería eléctrica y cableado estructurado" (Electro Instalaciones A&A, 2017).

Esta organización se ha mantenido como una de las empresas líderes en su ámbito de mercado, por lo que, para mantener su posición privilegiada, requiere de métodos de gestión que le permita lograr un óptimo desempeño y rendimiento de su talento humano.

De ahí que la investigación que se presenta, permitirá identificar cuáles son las posibles falencias que afectan al talento humano de Electro Instalaciones A&A en relación a sus motivaciones y satisfacción laboral, por lo cual el estudio del clima organizacional resulta importante en este sentido, de manera que se puedan formular una serie de acciones que posibiliten minimizar el efecto nocivo de los problemas que sean detectados.

2.2: Problemática

La empresa Electro Instalaciones A&A es una organización dedicada a brindar soluciones eléctricas, empleando para ello tecnología de punta y a precios accesibles para sus clientes. Sin embargo, aun cuando esta empresa es reconocida en su ámbito de negocios por sus altos niveles de competitividad, los directivos de la misma han identificado ciertos problemas que afectan el rendimiento de su talento humano, ya que los mismos han disminuido su desempeño profesional, lo cual es contraproducente con el logro de los objetivos y metas trazadas.

Así mismo, en Electro Instalaciones A&A están relacionados con el surgimiento de conflictos entre los empleados, por lo que los equipos de trabajo no responden adecuadamente a las expectativas profesionales, aspecto que también incide negativamente en la motivación del talento humano y, en consecuencia, también han disminuido los niveles de satisfacción laboral.

Estos aspectos conllevan a la realización de un estudio sobre las causas que provocan los mencionados problemas, y buscar así las posibles soluciones que permitan revertir este contexto adverso, siendo entonces el clima organizacional un aspecto fundamental a ser analizado exhaustivamente.

2.3. Pregunta de investigación

¿Cómo incide el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electro Instalaciones A&A?

2.4. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la manifestación del clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de dicha organización, lo cual resulta de vital importancia para dicha organización al identificarse falencias referentes a la disminución del desempeño profesional de sus empleados, problemas en la resolución de conflictos, y desmotivación. Es así como se evaluarán las variables mencionadas, determinando además la relación entre estas mediante la aplicación de dos cuestionarios, uno de cultura organizacional y otro de clima organizacional para proponer posibles soluciones que contribuyan a su mejoramiento. El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo, utilizando los métodos analítico, sintético e inductivo-deductivo.

2.5. Estado del arte y marco teórico

Antecedentes de la investigación.

Existen disímiles investigaciones que abordan la temática de clima organizacional, la satisfacción laboral y la relación entre ambas variables, dentro de los que se encuentra en un contexto global, el estudio desarrollado por Chiang, Núñez, & Huerta (2007), quienes analizan las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados en equipos de trabajo formados por profesores e investigadores que trabajan en universidades españolas y chilenas. El estudio concluyó que existe una relación directa y positiva entre las variables estudiadas, lo que quiere decir que, a medida que el clima organizacional es adecuado, la satisfacción de los empleados aumenta.

En un contexto regional, Peña, Díaz y Carrillo (2015) determinaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos y operativos de una pyme familiar perteneciente al sector metal-mecánico en Cohauila, México, con el propósito de poner a disposición del gerente de la empresa diversas sugerencias de transformación, reforzamiento y/o mejora para la gestión organizacional.

El Ecuador no ha estado al margen de este tipo de investigaciones, encontrándose el estudio de Morales y Tirapé (2012), quienes se trazaron como propósito investigar "los factores que influyen en la presencia de un clima organizacional inadecuado y la presencia de insatisfacción de los trabajadores en el contexto de trabajo de la empresa" (p. 14), demostrando que un clima organizacional inapropiado conduce a la disminución de la satisfacción laboral, desarrollándose entonces una propuesta de mejoramiento al respecto.

Cultura organizacional.

Chiavenato (2011), citado por Piedra (2015), conceptualiza a la cultura organizacional como "un conjunto de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, entre otras, que juntas representan el modo de trabajar y funcionar de una institución" (p. 2).

Según Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional:

Es un término descriptivo ya que tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Esto la diferencia del concepto de satisfacción en el trabajo, ya que el mismo es un término evaluativo. (p. 552)

También la cultura organizacional se refiere a "la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa" (Amorós, 2013; p. 240).

Para Alles (2008), las empresas que han desarrollado una cultura organizacional "son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos extremos como cambios de dueños o fusiones con otras instituciones" (p. 59).

Es importante que en todas las empresas se manifiesta una cultura dominante expresada en los valores fundamentales que son compartidos y aceptados por la mayor parte del talento humano perteneciente a la entidad, aunque no se debe obviar el hecho que pueden generarse varias subculturas propias al interior de las mismas organizaciones.

Clima organizacional.

La importancia que tiene el talento humano para las organizaciones se ha potenciado en el desarrollo de la gestión empresarial moderna, ocupando el rol fundamental para lograr alcanzar las metas empresariales y objetivos estratégicos trazados. Es por ello resulta significativo estudiar el clima organizacional donde los empleados interactúan, de manera que se puedan conocer los elementos que lo componen a fin de asegurar el bienestar de los trabajadores y, consecuentemente, de la propia institución.

Para Chiang, Martín y Nuñez (2010) el clima organizacional es

Una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente; es decir, se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación, y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales. (...) es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista también como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización. (pp. 35-36)

También Gadow (2010) expresa que el clima organizacional es el conjunto de "percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a diferentes dimensiones de la misma" (p. 61).

En este sentido, el clima organizacional describe “las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, correspondiendo a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (Uribe, 2014, p. 18).

Por lo tanto, atendiendo a dichos criterios, el clima organizacional hace referencia a un grupo de características propias de una entidad, las cuales son percibidas individualmente por el talento humano, conformándose así una perspectiva general sobre el ambiente laboral.

Instrumentos de medición del clima organizacional.

La medición del clima organizacional es, a consideración de García e Ibarra (2012) “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional” (p. 48).

Sin embargo, algunos expertos apuntan que la complejidad de dicha medición se encuentra fundamentada en que este tipo de variables responde a la subjetividad y juicios de valor, son varios los instrumentos que han demostrado su fiabilidad al respecto existen suficientes mediciones que hayan sido validadas respecto. Entre los más destacados, se encuentran:

- Cuestionario de Bowers and Taylor (1972), cuyo fin consiste en “medir las características y atributos de la organización, definiendo las dimensiones de apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones” (Méndez, 2006, p. 55).
- Organizational Climate Index, propuesto por Wallach (1983), en el cual son medidas diferentes dimensiones de burocracia, innovación y respaldo (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

- Cuestionario de Koys y DeCottis (1991), donde se miden las dimensiones de clima organizacional referentes a: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).
- Cuestionario de Hernández Sampieri (2006), cuyas dimensiones a considerar son: "percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca)" (Hernández Sampieri, Méndez, & Contraras, 2012, p. 234).
- Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) es un instrumento para medir el clima organizacional cuyas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, normas, conflicto, identidad (Brunet, 1999).

Satisfacción laboral.

Afirma Álvarez (2012), que la satisfacción laboral "se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias" (p. 76).

Para Chapman y White (2011), la satisfacción laboral "es una evaluación mensurable del grado en que un empleado se siente satisfecho en su función actual en su lugar de trabajo" (p. 15).

Brevemente, Bordás (2016) menciona que la satisfacción laboral hace mención a "las actitudes y evaluaciones personales de las experiencias organizacionales" (p. 21).

En otras palabras, la satisfacción laboral no es más que el estado afectivo que presenta un individuo producto a las percepciones que el mismo posee sobre el contexto organizacional al cual pertenece.

De ahí que resulta importante conocer sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que “son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral, y que, en consecuencia, afectan su desempeño” (Chiang, MARTín, & Núñez, 2010, p. 13).

2.6. Hipótesis

No aplica.

2.7. Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A y una propuesta de plan de mejora.

2.8. Objetivos específicos

- Evaluar la cultura organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A.
- Determinar la herramienta de clima organizacional y presentación de resultados por dimensiones en la empresa Electro Instalaciones A&A.
- Proponer un plan de mejora en la empresa Electro Instalaciones A&A.

2.9. Metodología

El presente estudio corresponde con un enfoque cuantitativo que, a decir Sampieri, Fernández y Batista (2014), “utiliza la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica” (p. 23). Dicho enfoque será evidenciado en el proyecto de investigación mediante la medición de las variables de cultura y clima organizacional, estableciendo así una posible relación entre las mismas.

Dentro de los tipos de investigación que se utilizarán, se encuentra la bibliográfica, ya que se necesitarán de diferentes fuentes (libros, revistas, publicaciones científicas, sitios web, entre otras), que estén relacionadas con el tema de tesis a desarrollar, para conocer así exhaustivamente sobre el tema objeto de investigación. También será utilizada la investigación de campo, evidenciada mediante encuestas, que permitirán identificar los problemas referentes a las variables de estudio en el lugar donde se produce la fenomenología estudiada.

Los métodos a emplear serán el analítico, sintético e inductivo-deductivo. El método analítico "permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio" (Hernández & Coello, 2011, p. 58). Dicho método permitirá realizar un análisis profundo sobre el problema expuesto, en correspondencia con las falencias que se identifiquen. Por su parte, el método sintético "establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas" (Hernández & Coello, 2011, p. 58), por lo que será muy útil en la conceptualización de la teoría, al considerarse la información básicamente relevante sobre los temas en cuestión. En cambio, el método inductivo-deductivo se encuentra relacionado "con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)" (Bernal, 2007, p. 56), lo cual se evidenciará en la investigación mediante el estudio de los problemas presentes sobre el clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A, permitiendo arribar a conclusiones generales al respecto.

La población sujeta a estudio para esta investigación está compuesta por la totalidad del talento humano miembro de la organización, siendo 25 trabajadores. En este caso, al ser dicha población menor a 100 individuos, no será necesario calcular una muestra representativa, por lo que se considerará a todos los individuos de la entidad.

2.10. Alcance y resultados esperados

Se espera diagnosticar el clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A y arribar a conclusiones fidedignas sobre la problemática existente, mediante una propuesta de soluciones alcanzable de mejora.

Supuestos y riesgos

Los principales riesgos son:

- Falta de información.
- Falta de colaboración por parte del personal

2.12. Presupuesto

Rubro – Denominación	Costo USD	Justificación
Suministros y materiales	120,00	Para tomar apuntes y demás tramites de grado.
Movilidad	150,00	Traslado a la empresa Electro Instalaciones A&A.
Alimentación	100,00	Comida diaria en caso de realizar investigaciones todo el día.
Libros	80,00	Adquisición de libros para elaboración de tesis.
Computadoras	80,00	Para elaboración del proyecto.
Visitas a empresas	100,00	Investigación.
Impresiones	80,00	
SUBTOTAL	710,00	
Imprevistos	100,00	Imprevistos.
TOTAL	810,00	

2.13. Financiamiento

La fuente de financiamiento para este proyecto corre a cuenta de la autora del presente trabajo de investigación.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La empresa Electro Instalaciones A&A.

- 1.1 Reseña Histórica de la empresa.
- 1.2 Misión, visión y valores de la empresa.
- 1.3 Estructura organizacional.

Capítulo 2. Marco teórico.

Cultura organizacional

- 2.1. Definición de cultura organizacional.
- 2.2 Características de la cultura organizacional.
- 2.3. Tipos de cultura organizacional
- 2.4 Importancia de la cultura organizacional.
- 2.5 Diagnostico de cultura organizacional de la empresa

Clima organizacional

- 2.6 Definición de clima organizacional.
- 2.7 Teorías de clima organizacional.
- 2.8 Dimensiones de clima organizacional.
- 2.9 Importancia de clima organizacional.
- 2.10 Herramientas de clima organizacional (varios autores)

Capítulo 3. Análisis del clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A.

3.1 Herramienta de clima organizacional para el diagnóstico de la empresa.

3.2 Tabulación y Análisis de datos.

Capítulo 4. Plan de mejoramiento de clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A.

4.1 Propuesta de plan de mejora de clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.

Conclusiones generales

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma de actividades.

Objetivo general	Actividades	Resultados esperados	Tiempo (semanas)
Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A y una propuesta de plan de mejora.	Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Electro Instalaciones A&A.	Se mejorará el clima organizacional de la empresa Electro Instalaciones A&A, así como la satisfacción laboral del talento humano.	

Objetivo específico	Actividades	Resultados esperados	Tiempo (semanas)
Evaluar la cultura organizacional de la empresa	Seleccionar el instrumento de evaluación de la cultura organizacional.	Se conocerá cómo se manifiesta la cultura	1
Electro Instalaciones A&A.	Aplicación del instrumento de investigación y tabulación de datos.	organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.	3
	Diagnosticar la situación actual sobre la cultura organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.		3
Determinar la herramienta de clima organizacional y presentación de resultados por dimensiones en la empresa	Seleccionar el instrumento de evaluación de clima organizacional y satisfacción laboral.	Se establece la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.	2
Electro Instalaciones A&A.	Aplicación del instrumento de investigación y tabulación de datos.		4
	Diagnosticar la situación actual sobre la clima organizacional en la empresa Electro Instalaciones A&A.		3

Proponer un plan de mejora en la empresa	Elaborar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa	Con la propuesta elaborada se pretende mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción laboral de los empleados de la organización objeto de estudio.	5
Instalaciones A&A	Electro Instalaciones A&A.		
TOTAL SEMANAS			21

2.16. Referencias

Alvarez, T. (2012). Gestión de la inteligencia emocional en el nivel directivo de la universidad. *Revista Científica In Crescendo*, 3(1), 71-85.

Bernal, C. (2007). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Sexta ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Bordás, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.

7 Brunet, Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*, 1999, Editorial Trillas, México.

Chapman, G., & White, P. (2011). *Los 5 Lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. Michigan: Editorial Portavoz.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.

Chiang, M., Núñez, A., & Huerta, P. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista cuatrimestral de las Facultades*

de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales(72), 49-74. doi:ISSN:
02 12-7377

Chiavenato I. Mc Grawhill. Comportamiento organizacional. Segunda edición.

Electro Instalaciones A&A. (2 de Febrero de 2017). *Electro Instalaciones A&A*.
Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de
<http://www.electroinstalaciones.com.ec>

Gadow, F. (2010). *Dilemas. La gestión del talento humano en tiempos de cambio*.
Buenos Aires: Gránica S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, M. d. (2014). *Metodología de la
investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Ciudad
de la Habana: Editorial Universitaria.

Morales, V., & Tirapé, R. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción
laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR S.A*. Milagro:
Universidad Estatal de Milagro. Retrieved from
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/590/3/AN%C3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20AEROSTAR%20S.A..pdf>

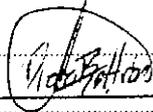
Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la
satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional
de Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50. Retrieved from
[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/lib/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-
2015-3.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/lib/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf)

Uribe, F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores
psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

2.17. Anexos

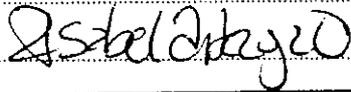
Instrumentos de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral.

2.18. Firma de responsabilidad



DIANA BELTRAN

2.19 Firma de responsabilidad del director



PSC. MARIA ISABEL ARTEAGA

2.20 Fecha de entrega

03/10/2017