



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN
DE MEJORA PARA LA EMPRESA PLANERP CÍA. LTDA.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORES: PAOLA ESTEFANÍA IGLESIAS BAYAS
DAYANA PAOLA PLACENCIA GARCÍA

DIRECTOR: PSC. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTIZ

CUENCA, ECUADOR

2019

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi hija Victoria que ha sido mi motor en mi carrera universitaria, a mi esposo Daniel quien me ha inspirado para llegar hasta donde estoy, a mis padres Hugo y Marlene quienes me han apoyado en cada momento de mi vida y no lo han dejado de hacer hasta ahora, y finalmente pero no menos importante me dedico este proyecto a mí, debido a mi esfuerzo y constancia en estos años.

Paola Estefanía Iglesias Bayas

Esta tesis dedico a mi esposo Lanny por su gran apoyo incondicional, ya que es mi motivación de seguir adelante alcanzando nuevos retos, a mis padres Hugo y Deyci quienes me dieron fuerzas en cada momento de mi vida. Sin embargo, este proyecto de titulación gracias a mi gran esfuerzo y desempeño en toda mi carrera universitaria va dedicado a mí misma.

Dayana Paola Placencia García

AGRADECIMIENTO

Primeramente le agradezco a Dios por darme fortaleza necesaria para continuar con mi vida universitaria a pesar de distintas situaciones que surgen en la vida, sin embargo gracias a Él he podido continuar.

Agradezco a mis padres, Hugo Iglesias y Marlene Bayas por su apoyo incondicional, en cada momento de mi vida y en especial en momentos en los cuales mas he necesitado, el apoyo emocional y económico que me han brindado ha sido un factor fundamental para poder llegar a la culminación de mi carrera.

Agradezco a mis hermanos quienes me han motivado y han hecho sentir capaz de llegar a donde estoy, pues su cariño y sus palabras de aliento han sido un factor importante en mi vida y su apoyo incondicional.

Gracias a mi directora de tesis, María Isabel Arteaga por su paciencia al momento de desarrollar la investigación, ya que con sus conocimientos y su orientación pudimos culminar este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a mi compañera de tesis Daya, una amiga que me ha motivado a crecer tanto de manera personal con sus consejos y amistad incondicional, así como profesional, pues su esfuerzo y dedicación han permitido que juntas lo logremos.

Paola Estefanía Iglesias Bayas

AGRADECIMIENTO

Primeramente le agradezco a Dios por bendecirme con salud, sabiduría y entendimiento para luchar día a día por mis estudios, quien estuvo en cada momento dándome fuerzas en tiempos difíciles.

Gracias a mi esposo Lanny por estar en cada momento conmigo, es la persona que me ha estado apoyando de manera incondicional, eres mi inspiración para alcanzar esta meta y que bendecida soy al tener a un ser humano maravilloso, te agradezco por transmitirme toda tu energía positiva para no rendirme en tiempos difíciles.

Gracias a mis padres Hugo y Deyci que me apoyaron en toda mi carrera universitaria, que gracias a ellos estoy culminando mis estudios, ellos son mi pilar para seguir alcanzando muchas metas a futuro, les agradezco por los consejos, la confianza que colocaron en mí y ayudarme alcanzar este gran sueño de ser una profesional.

Gracias a mis hermanos Damián, Alex y Paulina que estuvieron presentes en estos cuatro años de estudio por el apoyo que me brindaron para enfrentarme a los retos de mi carrera universitaria.

Gracias a mi directora de tesis, María Isabel Arteaga por su paciencia al momento de desarrollar la investigación, ya que con sus conocimientos y su orientación pudimos culminar este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a mi compañera de tesis Pao, quien es una amiga que siempre ha estado en los momentos más importantes en mi vida, brindándome una amistad sincera y sobre todo apoyándome para crecer juntas profesionalmente.

Dayana Paola Placencia García.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	3
1. La Empresa PlanERP Cía. Ltda.	3
1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	3
1.2 Misión y Visión	4
1.2.1 Misión	4
1.2.2 Visión	4
1.3 Estructura Organizacional	5
1.4 Productos de la Empresa	6
CAPÍTULO II	8
2. Marco Teórico.....	8
2.1 Definición de la Cultura Organizacional	8
2.2 Importancia de la Cultura Organizacional	9
2.3 Características de la Cultura Organizacional.....	10
2.4 Tipos de Cultura Organizacional	11
2.5 Diagnóstico de Cultura Organizacional	14
2.6 Relación entre clima y cultura	18
2.7 Definición de Clima Organizacional	19

2.8	Importancia del Clima Organizacional	19
2.9	Dimensiones del Clima Organizacional	20
2.10	Herramienta de medición de Clima Organizacional.....	22
CAPÍTULO III.....		24
3.	Análisis del Clima Organizacional.....	24
3.1	Metodología.....	24
3.2	Población	24
3.3	Presentación y análisis de los resultados para el clima organizacional ...	25
3.3.1	Diagnóstico del clima organizacional	28
CAPÍTULO IV.....		65
4.	Plan de Mejora del Clima Organizacional PlanERP Cía. Ltda.	65
4.1	Propuesta de plan de mejora del clima organizacional para la empresa PlanERP Cía. Ltda.	65
CONCLUSIONES GENERALES		71
RECOMENDACIONES		76
BIBLIOGRAFÍA.....		77
ANEXOS.....		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de cultura existente.....	16
Tabla 2: Resumen de la cultura actual y preferida.....	17
Tabla 3: Género de los Empleados de PlanERP Cía. Ltda.	25
Tabla 4: Rango de edad de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.	26
Tabla 5: Rango de Antigüedad de los empleados de la empresa PlanERP Cía. Ltda.	27
Tabla 6: Preguntas de la Dimensión de Estructura	29
Tabla 7: Preguntas de la Dimensión de Responsabilidad	33
Tabla 8: Preguntas de la Dimensión de Recompensa	37
Tabla 9: Preguntas de la Dimensión de Desafíos.....	41
Tabla 10: Preguntas de la Dimensión Relaciones.....	44
Tabla 11: Preguntas de la Dimensión Cooperación.....	47
Tabla 12: Preguntas de la Dimensión Estándares	51
Tabla 13: Preguntas de la Dimensión Conflicto	55
Tabla 14: Preguntas de la Dimensión Identidad	58
Tabla 15: Plan de Mejora.....	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo de la empresa	3
Ilustración 2: Organigrama de la empresa PlanERP Cía. Ltda.	5
Ilustración 3: Sistema de Gestión Vehicular y Monitoreo	7
Ilustración 4: Tipos de Cultura Organizacional	11
Ilustración 5: Diagrama de puntuaciones de clima organizacional (OCAI) en PlanERP Cía. Ltda.	18
Ilustración 6: Género de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.	25
Ilustración 7: Rango de edad de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.	26
Ilustración 8: Antigüedad de los empleados PlanERP Cía. Ltda.	27
Ilustración 9: Dimensión Estructura.....	30
Ilustración 10: Dimensión Responsabilidad.....	34
Ilustración 11: Dimensión Recompensa.....	38
Ilustración 12: Dimensión Desafío.....	42
Ilustración 13: Dimensión Relaciones.....	45
Ilustración 14: Dimensión Cooperación.....	48
Ilustración 15: Dimensión Estándares.....	52
Ilustración 16: Dimensión Conflicto	56
Ilustración 17: Dimensión Identidad	59
Ilustración 18: Global de Dimensiones	61

RESUMEN

La presente investigación se basa en analizar el clima organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda., para determinar la satisfacción laboral de cada empleado. Las relaciones laborales, la responsabilidad, la estructura, cooperación, recompensas, estándares y desafíos generan conflictos según los resultados obtenidos en esta investigación. Se aplicaron dos cuestionarios, el primero es la herramientaOCAI para diagnosticar la cultura organizacional y con base a este, se aplicó el segundo de Litwin & Stringer como herramienta para el diagnóstico del clima organizacional.

El análisis de resultados se basa en proponer un plan de mejora en las dimensiones que presentaron problemas utilizando estrategias para establecer soluciones.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, satisfacción laboral Plan de Mejora.

ABSTRACT

This research work is based on an analysis of the workplace environment of the company PlanERP Cia. Ltda., with the purpose of determining its employees' level of job satisfaction. Job relationships, responsibility, structure, cooperation, rewards, standards, and challenges generate conflicts, according to the results of this research. Two questionnaires were administered; the first one is the OCAI tool, which was used to diagnose the company's organizational culture and, on this basis, the second questionnaire, Litwin & Stringer's tool, was used to diagnose the workplace environment.

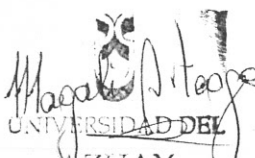
The analysis of results ends up in a proposal of an improvement plan of the dimensions which showed difficulties through the use of problem-solving strategies.

Key words: organizational culture, workplace environment, job satisfaction, improvement plan

Psychologist María Isabel Arteaga Ortiz

Paola Estefanía Iglesias Bayas
098454163-6
paolaiglesiasbayas@gmail.com

Dayana Paola Placencia García
098099199-2
dayana2315@hotmail.com


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,

Rafael Argudo



INTRODUCCIÓN

Un gran autor como Idalberto Chiavenato define a la empresa como un grupo de personas sociales que aportan individualmente o colectivamente diferentes recursos para cumplir los objetivos organizacionales, con el fin de obtener beneficios económicos o prestar diferentes tipos de servicios a las necesidades que se presentan en el sector en el que se desenvuelve, conservando una meta en común que involucra de manera integral a quienes forman parte de la misma tanto de manera directa como indirecta.

Autores como Griffin R. y Moorhead R, hacen referencia a la importancia de mantener a los colaboradores de la empresa motivados y satisfechos en su trabajo para que exista fidelidad hacia la organización, permitiendo de esta manera conservar un ambiente armónico y un buen desenvolvimiento en su área de trabajo, para tener una alta productividad laboral.

Debido a la importancia de tener una organización con un ambiente laboral agradable, manteniendo a los empleados satisfechos, se ha realizado el estudio del clima organizacional, conociendo de esta manera como se encuentra la empresa actualmente en cuanto a su desarrollo y como el mismo influye en las relaciones de los empleados, tanto entre compañeros así como con sus superiores y tener un mejor conocimiento de las funciones, roles y perspectivas de cada persona que pertenece a la empresa.

Para saber el clima organizacional que se tiene en la empresa, se aplicó el cuestionario de Litwin & Stringer, en el cual se evalúan nueve dimensiones importantes de estudiar en toda organización para conocer las falencias que tiene la empresa y establecer la propuesta de un plan de mejora, que permita tener un desarrollo más óptimo de la empresa en base a la implementación de las sugerencias, ayudando a la dirección a mejorar sus procesos, construyendo una relación positiva con su talento humano.

CAPÍTULO I

1. La Empresa PlanERP Cía. Ltda.

1.1 Reseña Histórica de la Empresa

PlanERP Cía. Ltda., es una empresa multidisciplinaria, conformada por un grupo de profesionales de la más alta calidad y de gran trayectoria, que ofrece soluciones corporativas e integrales en las ramas de: consultoría, software, catastros, planificación, estudios ambientales y tracker (monitoreo y control de equipo motorizado) (PlanERP Cía. Ltda.; 2019).

PlanERP Cía. Ltda., fue fundada el 27 de noviembre de 2008, en la ciudad de Cuenca, Ecuador por el Eco. Jorge Carpio Montero, Ing. Aníbal Ochoa Gavilánez y el Ing. Luis Sarmiento Ortiz; con la finalidad de ofrecer soluciones tecnológicas integrales y de esta manera satisfacer a sus clientes (PlanERP Cía. Ltda.; 2019).

La empresa PlanERP Cía. Ltda., colocó su nombre comercial como una estrategia dentro del mercado, la cual se muestra en la siguiente figura:

Ilustración 1: Logotipo de la empresa



Fuente: (PlanERP Cía. Ltda., 2019)

La empresa realizó la implementación de soluciones tecnológicas integrales para brindar un servicio corporativo de calidad, que permita trabajar a las diferentes entidades como una sola organización y no como departamentos aislados, integrando la información y relacionándola, para así crear instituciones fuertes y eficientes, que den un servicio de calidad y se vuelvan modelos de organización (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

1.2 Misión y Visión

1.2.1 Misión

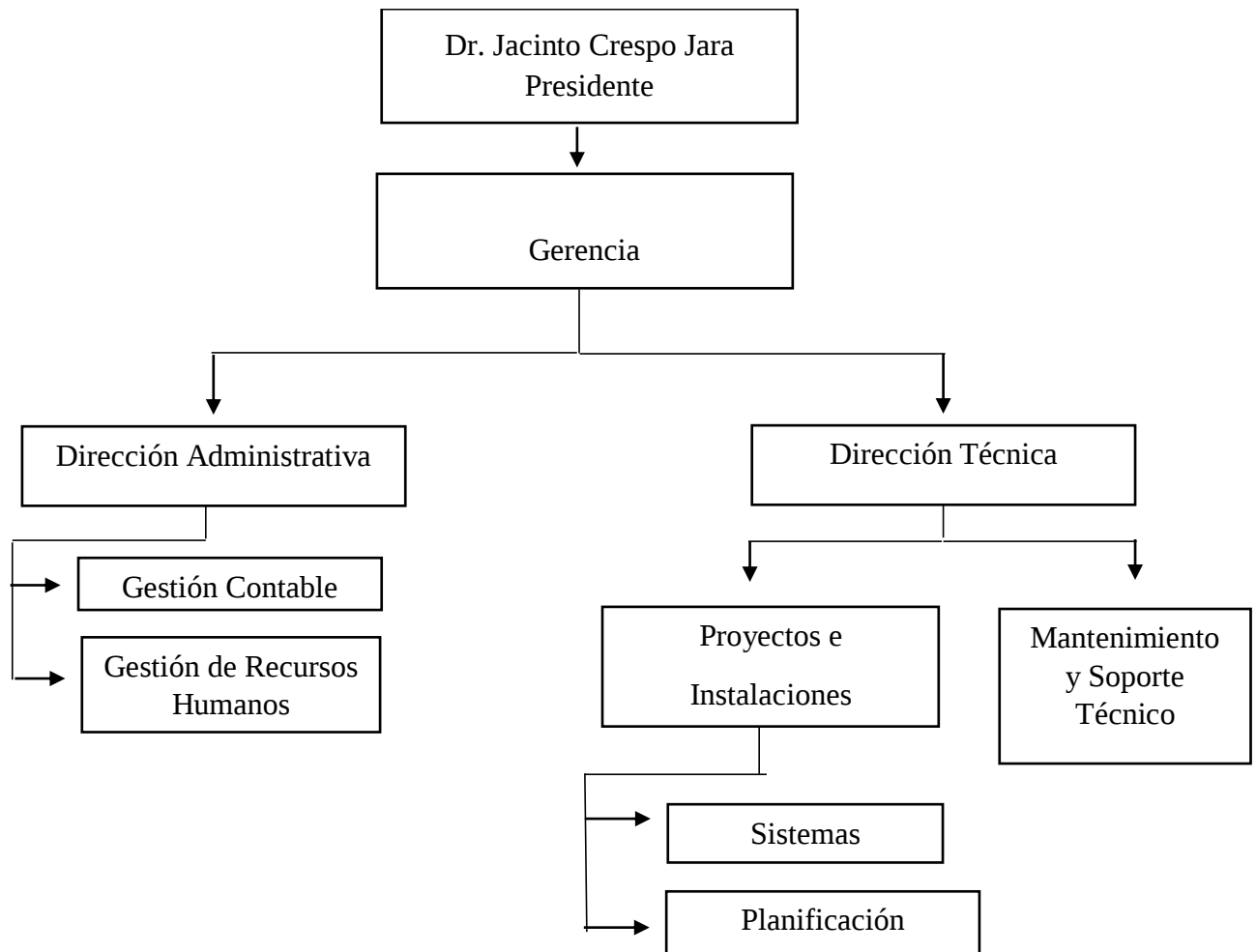
Brindar a nuestros clientes las mejores soluciones tecnológicas integrales en favor de su productividad y desarrollo. Comprometiendo para ello, toda nuestra experiencia, conocimiento y contingente. (PlanERP Cía. Ltda., 2019)

1.2.2 Visión

Contribuir al desarrollo tecnológico y humano de nuestros clientes, a través de la calidad total y el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios. Ser reconocida a nivel nacional e internacional como líder en el área del Software Gubernamental. (PlanERP Cía. Ltda., 2019)

1.3 Estructura Organizacional

Ilustración 2: Organigrama de la empresa PlanERP Cía. Ltda.



Fuente: (PlanERP Cía. Ltda.; 2019)

1.4 Productos de la Empresa

Los productos desarrollados por PlanERP Cía. Ltda., son:

- **Sistema Integral de Información Multi-Finalitario (SIIM)**

El sistema informático SIIM es la solución integral a la automatización de los GAD's, empresas e instituciones públicas por completo, permitiendo la interacción entre los diferentes departamentos en cuanto a la información que éstos producen y servicios que brindan. Está conformado actualmente por 57 módulos totalmente integrados que cubren todas las necesidades de automatización y sistematización que un GAD o institución pública necesita (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

SIIM es una plataforma web que proporciona soluciones integrales indispensables para lograr la eficiencia y eficacia de cualquier institución gubernamental y/o empresa pública, es un sistema único a nivel nacional e internacional que integra tecnología de punta que es cien por ciento Open Source, que en español significa código abierto en el cual está integrado los siguientes sistemas: Geo-localización, GIS (Geographic, Information, System,) Geomática, etc. (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

El sistema permite mejorar la eficiencia dentro de la organización en procesos que involucren información del territorio combinando datos geográficos con otros sistemas alfanuméricos. A su vez responde a un derecho de toda la ciudadanía de conocer la información geográfica disponible de provincias y cantones (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

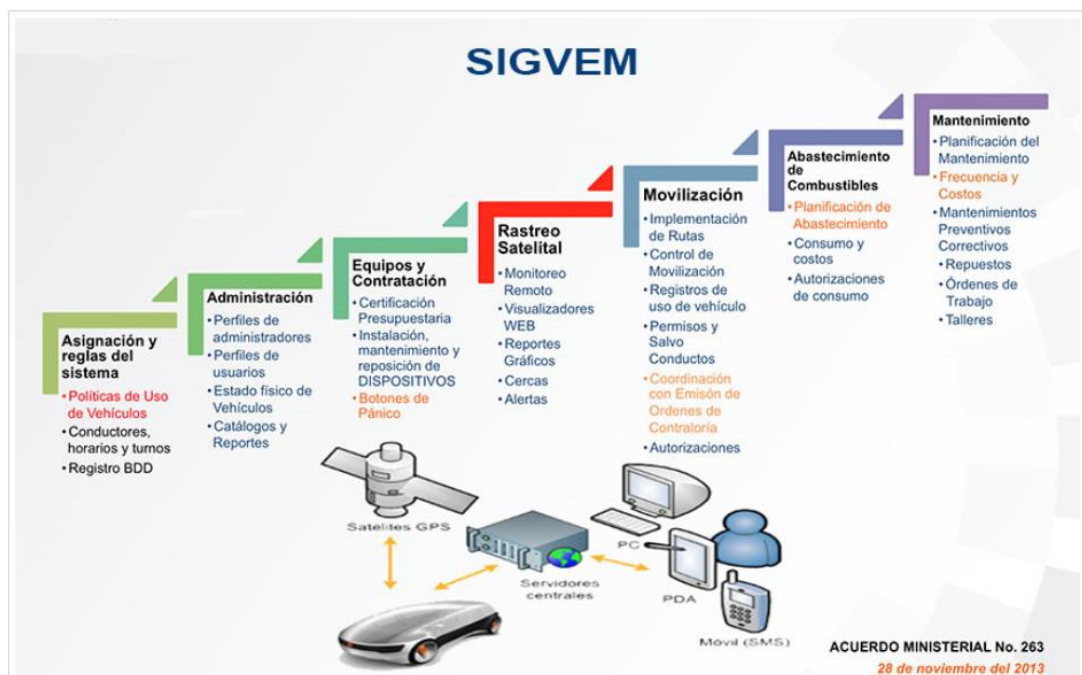
El SIIM cumple con las especificaciones técnicas y normativas dispuestas por la SENPLADES y la Secretaría Nacional de Administración Pública en cuanto al fortalecimiento de sistemas de información local de gobierno electrónico; la aplicación informática tiene como iniciativa aportar en la difusión de geo información producida y actualizada en las diferentes direcciones y dependencias de GAD's provinciales y cantonales, mediante la implementación de un geo portal

web con los servicios mínimos recomendados en una infraestructura de datos espaciales IDE (Integrated Development Enviroment); principalmente se pretende garantizar el acceso y uso de la información geográfica de forma descentralizada, oportuna y estandarizada (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

▪ Sistema de Gestión Vehicular y Monitoreo (SIGVEM)

Sistema de Gestión Vehicular y Monitoreo basado en la normativa de las Instituciones referente a la gestión de flotas, sirve para el mantenimiento, movilización, seguridad, uso y control de vehículos y dispositivos electrónico mediante el rastreo satelital, mantenimientos, administración, control de combustibles, los cuales se encuentran integrados e implementados con otros módulos del SIIM como: Recursos Humanos, Guardia Ciudadana, Activos Fijos, etc. (PlanERP Cía. Ltda., 2019).

Ilustración 3: Sistema de Gestión Vehicular y Monitoreo



Fuente: ((PlanERP Cía. Ltda., 2019).

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1 Definición de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional son los valores, actitudes, y costumbres que integran parcialmente a todos los miembros de una empresa. Al tener una empresa desarrollada e integrada por valores ayuda que cada empleado se sienta parte de ella, con la finalidad de que la organización genere un ambiente laboral adecuado formando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Además la cultura organizacional es lo que define a cada empresa, es decir lo que le diferencia de las otras, pues la cultura de cada empresa guía su accionar frente a diferentes escenarios e influye directamente en los colaboradores o trabajadores tanto internos como externos también conocidos como stakeholders. Sin embargo la cultura de una empresa se identifica de acuerdo como actúa, desempeña y se desenvuelve dentro y fuera de la organización, en el cual se enfoca en establecer sus propias normas o principios para guiar y relacionarse con la empresa.

Es esencial saber las ventajas y desventajas que genera la cultura organizacional, ya que influye de manera directa y con una importancia relevante en los resultados de la empresa, pues al tener una cultura positiva, ayuda en el desarrollo óptimo de la organización, generará una ventaja competitiva logrando de esta manera obtener buenos resultados.

2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato la importancia de la cultura organizacional radica en los siguientes aspectos:

- Lograr un cambio más duradero en la organización, para ello se busca generar una ventaja sostenible en el tiempo mediante una cultura organizacional adecuada, que se integre a la empresa y facilite la consecución de objetivos empresariales.
- Crear la necesidad de mejorar la organización, ya que al momento de analizar la situación de la empresa existe una mejora continua mediante la retroalimentación lo que permite crear valor para los miembros de la organización, manteniendo siempre una cultura que se adapte de manera completa a todos quienes pertenecen a la empresa.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento que se va adquiriendo mediante la experiencia que va obteniendo la dirección administrativa en relación a los comportamientos y actitudes de sus colaboradores, determinando una cultura acorde a los mismos, dependiendo de sus percepciones.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades debido a que el entorno interno de la empresa siempre depende del entorno externo el cual se encuentra en constante cambio, por ello empresas con culturas tradicionales y radicales no han logrado generar éxito y en ciertas ocasiones han desaparecido, por ello es necesario siempre estar en constantes modificaciones.

Las organizaciones son diferentes entre sí, ya que cada empresa tiene su estilo de dirección que aporta de diferente manera a su cultura, el tema de la cultura es importante debido a que influye de manera directa dentro de la empresa por las

distintas creencias, costumbres, normas, principios y valores que tiene cada empleado. Al contar con un ambiente laboral agradable los trabajadores se sienten motivados y así de esta manera su desempeño laboral será positivo.

2.3 Características de la Cultura Organizacional

Chiavenato en el año 2002 enunció que la cultura se caracteriza por el lenguaje común, la terminología de la empresa, políticas institucionales, niveles de eficiencia laboral, las creencias que rigen el trato que deben recibir los empleados, es decir, la filosofía para así de esta manera las organizaciones utilicen tanto las herramientas humanas como financieras para poder lidiar con el entorno que les rodea, el cual está inmerso de supuestos los cuales conducen el modo de actuar de la empresa.

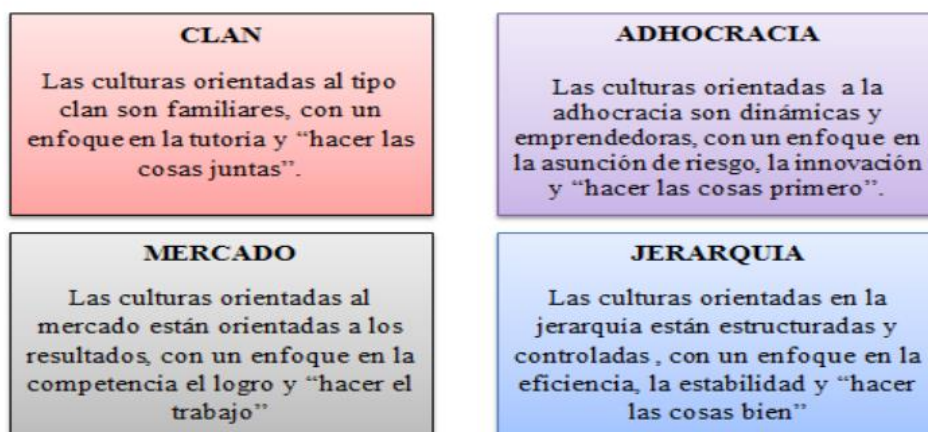
Según autores como Robbins y Judge en el año 2013 definen que las características de la cultura organizacional están basadas en el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores según la función que desempeñen, así como la capacidad de los empleados para trabajar en grupo, ya que refleja la integración que se tiene y la capacidad de resolver diferencias, es decir el nivel de tolerancia e indican la interdependencia que se tiene en la empresa entre diferentes puestos de trabajo; las características de la cultura también tienen que ver de manera directa con las reglas y normas que tiene la organización debido a que son aplicadas por los colaboradores tanto de manera individual como grupal.

La cultura organizacional se enfoca en distintas características que le conllevan a un adecuado desempeño para llevar un control sobre los comportamientos de los empleados, sin embargo se enfocan en la productividad laboral.

2.4 Tipos de Cultura Organizacional

Según Cameron & Quinn (2010), existen cuatro tipos de cultura organizacional:

Ilustración 4: Tipos de Cultura Organizacional



Fuente: (Cameron & Quinn, 2010)

Según Cameron y Quinn indican que es inaudito que una empresa tenga en su dirección los cuatro tipos de cultura, tales como: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, pues siempre existirá una que identifique a la empresa, no obstante pueden existir en los diferentes departamentos distintas culturas o formas de llevar sus funciones.

Determinar la cultura de una organización se transforma en un reto para el investigador, debido a que cada organización tiene diferentes opiniones, conductas, hábitos, lenguaje, reglas y actitudes de los empleados, por ello es relevante evaluar la cultura de la empresa, para que los altos mandos conozcan la cultura con la que se manejan actualmente y el tipo de cultura preferida, es decir la apropiada, determinando así la cultura que se adapte tanto a la dirección de la organización como a los empleados obteniendo de esta manera resultados positivos.

Likert es otro autor importante que menciona que hay cuatro tipos de culturas organizacionales, basados en sistemas de comunicación, procesos de decisión, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones, el primer sistema es conocido como el autoritario que hace referencia a un sistema organizacional autocrático, ya que es fuerte, represivo y muy arbitrario, que controla de manera rígida a sus empleados y todo lo que ocurre dentro de la empresa, es un sistema organizacional muy duro que tiene mayor residencia en organizaciones con procesos productivos acelerados y tecnología rudimentaria como la producción intensiva, es decir a grandes escalas, sus características son las siguientes:

- **Proceso de decisión:** Totalmente centralizado en la alta dirección, es decir cualquier decisión de algo que ocurra se la toma por los mandos altos.
- **Sistema de comunicaciones:** Se realiza la emisión de órdenes de manera vertical, es decir de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta las opiniones de los mandos bajos.
- **Relaciones Interpersonales:** La alta gerencia considera una amenaza a las conversaciones informales entre empleados, por ello considera que los puestos deben ser diseñados de tal manera que no existan relaciones personales entre los empleados.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** La alta gerencia fomenta de manera intensa las sanciones que se recibirán en caso de no acatar normas o reglas dentro de la organización.

El segundo sistema es el conocido como autoritario benevolente el cual es una versión similar al sistema número uno, sin embargo es menos severo y más flexible; este tipo de sistema se encuentra con mayor frecuencia en empresas industriales que utilizan mano de obra especializada y tecnología de punta, sus características son:

- **Proceso de decisión:** Las decisiones más importantes son destinadas a la alta gerencia, y las decisiones que tienen poca importancia, de carácter rutinario y repetitivo, son compartidas con los altos mandos, sin embargo siempre requieren de autorización.
- **Sistema de comunicaciones:** El sistema de comunicación se mantiene vertical, sin embargo la cúpula también puede recibir comunicaciones de puestos bajos.
- **Relaciones interpersonales:** Los altos mandos toleran que exista una relación de comunicación informal entre empleados, sin embargo es limitada.
- **Sistema de recompensa y sanciones:** La tensión que se imparte con respecto a las sanciones sigue sobresaliendo y las recompensas empiezan a ser reconocidas.

El tercer sistema es el consultivo en el cual prevalece la participación entre empleados, es decir la toma de decisiones se realiza con la opinión de los mandos bajos, este tipo de sistemas se encuentran en empresas de servicio, como son bancos, cooperativas, entre otras entidades financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales progresadas, se caracteriza por:

- **Proceso de decisión:** Participan todas las personas de la organización para establecer políticas y directrices en la empresa, algunas decisiones en particular son analizadas para así posteriormente ser aprobadas.
- **Sistema de comunicaciones:** Se comunican tanto de manera vertical como horizontal, para que así exista una mejor fluidez de información.
- **Relaciones interpersonales:** Existe una comunicación informal, de esta manera se genera mayor confianza entre los empleados así como también con el empleador.

- **Sistema de recompensa y sanciones:** Las recompensas son relevantes en este sistema, sin embargo existen sanciones en ciertas ocasiones.

El cuarto sistema es el participativo conocido como un sistema liberal, que se encuentra en empresas de publicidad o empresas que utilizan tecnología de punta y con personal especializado y bien capacitado, sus características son:

- **Proceso de decisión:** La alta dirección toma las decisiones en situaciones de emergencia pero consultadas con el personal y las demás decisiones son tomadas por los mandos bajos.
- **Sistema de comunicación:** La información fluye en toda la organización y la alta gerencia decide invertir en sistemas de comunicación para que así de esta manera, exista mayor efectividad en la información.
- **Relaciones Interpersonales:** Para fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización se realizan trabajos en grupos de personas, aumentando la confianza entre miembros de la empresa.
- **Sistemas de recompensas y sanciones:** Da mayor importancia a las recompensas, en especial a las simbólicas y sociales, sin dejar de lado las salariales y materiales, las sanciones son impuestas por los equipos involucrados y suceden rara vez.

2.5 Diagnóstico de Cultura Organizacional

Para realizar el diagnóstico de cultura organizacional se debe contar con una herramienta que facilite el estudio y determinación de la cultura, entre las cuales encontramos una herramienta establecida por Tucker, McCoy, & Evans (1990) la cual hace referencia a la cultura de la empresa tomando trece dimensiones, las cuales están enfocadas en el cliente, en los empleados, en los grupos de interés, el impacto de la

misión establecida, el nivel de dirección, la capacidad de tomar decisiones, los sistemas y flexibilidad de comunicación, el factor humano, la motivación, cooperación y la competencia, la logística, presión laboral, en la cual se cuenta con 55 preguntas, que tienen una calificación en una escala de cinco puntos estableciendo el tipo de cultura de la empresa.

Otro autores como Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven (2009) nos indican en su cuestionario que la cultura se debe diagnosticar mediante seis dimensiones que se enfocan en los resultados, los empleados, la innovación, la comunicación, la estabilidad y el equipo, ya que consideran como puntos más relevantes de la cultura estas seis, este cuestionario consta de treinta preguntas en las cuales se tienen respuestas múltiples para las cuales los empleados deben escoger un máximo de cinco que tengan más relación o identificación con la empresa en la que laboran, y con los resultados tabulados se puede identificar el tipo de cultura que poseen.

Otra herramienta de cultura es establecida por Cameron y Quinn en el año 2010, que consta de un cuestionario, el cual está estructurado en una división de seis categorías, cada una con un puntaje total de cien puntos indistintamente cual sea su distribución, tomando en cuenta que la calificación o los puntos que se otorguen en cada categoría deberán ser en una escala de diez a cuarenta, distribuidos únicamente en las siguientes cantidades: diez, veinte, treinta, cuarenta, sin repetir el número de manera vertical, estas categorías son: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito, las cuales serán calificadas para determinar la cultura actual de la empresa y saber cuál es la cultura preferida, pues en la distribución de los puntos se realizará una comparación de cómo está la empresa según los empleados en la columna del ahora, y como quisieran que esté según los puntajes que se otorgaron a la columna de la preferida, para ello empleará métodos tanto cualitativos como cuantitativos, de los cuales se obtendrá información en relación a los aspectos de la cultura existente y preferida en la empresa, analizando que tipo de cultura tiene sea clan, mercado, adhocracia y jerarquía.

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario se puede realizar un gráfico radial, en el cual se puede distinguir de mejor manera la cultura preferida y la existente.

Diagnóstico de Cultura organizacional para la empresa PlanERP Cía. Ltda.

Se aplicó el cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) elaborado por los autores Cameron y Quinn (2010) para determinar la cultura organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda., el cual fue presentado y aprobado por la gerencia de la organización. (*Anexo 1*)

Se aplicó el cuestionario a veinte empleados; una vez realizado el cuestionario se procedió a tabular cada una de las respuestas o datos, con el fin de identificar mediante resultados la cultura actual y la preferida.

Tabla 1: Resultados de cultura existente

Tabla de Resultados			
	Tipo de Cultura	Ahora	Promedio
A	Clan	25	31
B	Adhocrática	23	23
C	Mercado	28	28
D	Jerárquica	24	24

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia

Mediante los resultados obtenidos se puede observar que la empresa PlanERP Cía. Ltda., tiene una cultura tipo Mercado actualmente con el promedio más alto que es 28, es decir según los autores Cameron & Quinn (2010) determina que “las culturas encaminadas a mercado están orientadas a los resultados, con un enfoque en la competencia el logro y hacer el trabajo”.

El tipo de cultura orientada a Mercado se enfoca directamente con los resultados, además impulsa a que los empleados sean competitivos tanto a nivel interno como externo, para desarrollar trabajadores capaces de generar una ventaja competitiva sostenible en tiempo, con el fin de tener un talento humano calificado y sin embargo, ganar posicionamiento en el mercado.

Además este tipo de cultura en su estilo de dirección busca que el personal cumpla con todos los objetivos en un periodo establecido, es decir insistiendo a los empleados para alcanzar los resultados planeados, es un tipo de liderazgo competitivo y de carácter exigente. Este tipo de cultura se enfoca en la diferenciación y en factores externos como los proveedores, el gobierno, clientes y los competidores, entre otros; en la cual busca estabilidad y control en cada proceso.

Tabla 2: Resumen de la cultura actual y preferida

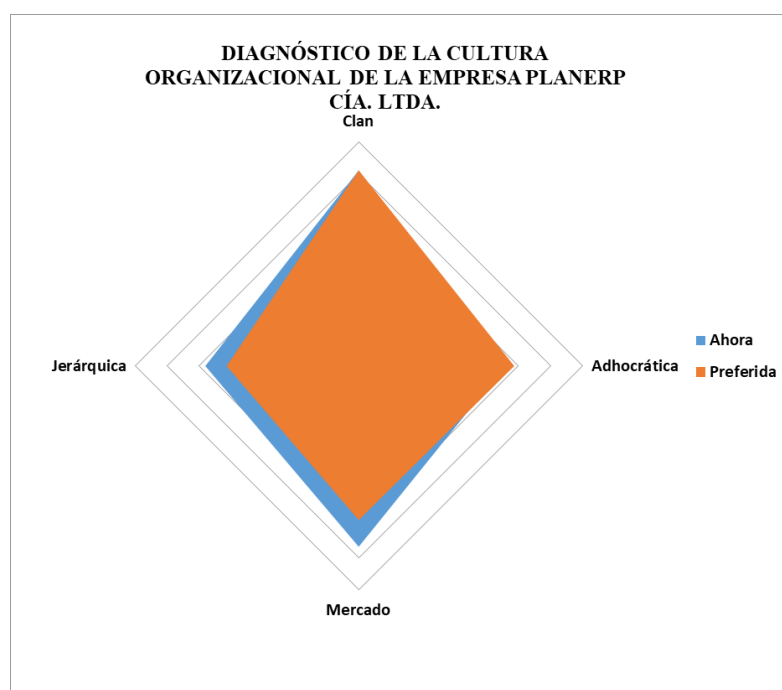
CUADRO RESUMEN		
Tipo de Cultura	Promedio Existente	Promedio Preferida
Clan	31	31
Adhocrática	23	24
Mercado	28	24
Jerárquica	24	21

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia

Como datos adicionales que permite esta herramienta se llega también a la declaratoria de la cultura preferida, la misma que arrojó como resultado que los colaboradores de la empresa desearían una cultura tipo clan, con un promedio de 31, que según los autores Cameron y Quinn (2010) definen que “Las culturas orientadas al tipo clan son familiares, con un enfoque en la tutoría y hacer las cosas juntas”.

En el siguiente gráfico radial se puede identificar de mejor manera los resultados expuestos.

Ilustración 5: Diagrama de puntuaciones de clima organizacional (OCAI) en PlanERP Cía. Ltda.



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia

2.6 Relación entre clima y cultura

El clima y la cultura organizacional tienen una relación directa, ya que la una depende de la otra, en la cual la cultura es la base para diagnosticar el clima organizacional en una empresa. Sin embargo la cultura y el clima organizacional se complementan entre sí, con el objetivo de satisfacer a todos los miembros de la empresa para generar un ambiente adecuado y que el rendimiento laboral sea el mejor.

2.7 Definición de Clima Organizacional

Grandes investigadores como Toro-Álvarez, consideran al Clima Organizacional como un constructo complejo, que integra a todas las dimensiones de una organización, las cuales pueden estudiarse como causa, como efecto o como circunstancia intermediaria, que se refiere a la representación cognitiva que los individuos de una organización van construyendo según su realidad de vivencia colectiva.

Según Uribe se considera el clima organizacional como parte de la empresa y por ende de los trabajadores quienes comparten diferentes formas de ver situaciones referentes a normativas empresariales y procesos de gestión dentro de la empresa.

Poole nos menciona que el clima laboral consiste en las percepciones que los empleados tienen sobre el medio humano y físico, en el lugar donde se ejecuta la actividad diaria de la organización.

El clima organizacional se relaciona directamente con los trabajadores, ya que ellos perciben las situaciones del día a día en la empresa, además se deben alinear con las normas y estrategias de la empresa.

2.8 Importancia del Clima Organizacional

La importancia que tiene el análisis de clima organizacional se debe al efecto directo que tiene en sus empleados, en cómo se desempeñan en sus puestos de trabajo, las motivaciones que tienen y la capacitación que se requiere para ejecutar sus funciones.

El clima organizacional es un factor relevante para la gestión de los cambios que se deben dar en una empresa, para mejorar el ambiente de trabajo con y para los empleados, debido a que el clima organizacional es considerado como el espíritu de la

organización, ya que de su esencia depende su éxito, por ello es importante analizar el clima de las empresas para detectar falencias y mantener o mejorar fortalezas.

Autores como Cruz & Domingos establecen una relación directa del clima organizacional con variables económicas y emocionales de los trabajadores con respecto a su desempeño, para generar un ambiente laboral eficaz, se debe tomar en cuenta varios factores que abarcan estas dos variables como la motivación y el sentido de pertenencia del trabajador en la empresa entre otros que se evalúan en el transcurso del diagnóstico del clima organizacional.

2.9 Dimensiones del Clima Organizacional

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes como la que propone Brunet (1987).

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema en el cual se considera el autocontrol y responsabilidad que se adquiere al realizar sus actividades de manera independiente.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, según la estructura organizacional que tiene establecida la empresa, para tener claro las funciones de cada puesto de trabajo y lo que se espera del mismo.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración que se tiene, pues este factor es de suma importancia pues está inmerso en la motivación que se imparte a los empleados.
- El agradecimiento que tiene el empleado con la empresa por las percepciones que tiene acerca de la misma, mediante motivaciones extrínsecas que generan que el trabajador sienta ganas de cumplir los

objetivos por un sentimiento de empatía generado a la empresa, más que una obligación laboral.

- El apoyo que un empleado recibe de sus superiores, en situaciones que se requiere de la intervención de los mismos, de esta manera se genera un lazo importante entre trabajador y empleador pues se siente parte importante de la empresa ya que existe colaboración de manera vertical, lo que significa que están interesados en su buen desenvolvimiento laboral.

Autores como Litwin y Stringer, 1978 citado en (Arnoletto, 2004) indican que las dimensiones que se deben analizar en un estudio de clima organizacional son:

- **Estructura:** Tiene relación con las normas y políticas que se establecen en la empresa, haciendo énfasis en la jerarquización.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad del trabajador de realizar sus funciones de manera autónoma, siendo responsable de cada actuar en su puesto de trabajo, buscando siempre conseguir los objetivos.
- **Recompensa:** Hace referencia a las motivaciones extrínseca que se genera en el trabajador para que realice bien su trabajo.
- **Riesgo:** Hace referencia a los retos que ejercen los trabajadores según la función que desempeñen, impuestos por los empleadores con el objetivo de cumplir a cabalidad la estrategia empresarial.
- **Calor humano:** Hace referencia a las relaciones interpersonales dentro de la empresa tanto de manera vertical como horizontal.
- **Apoyo:** Hace referencia a la capacidad de trabajo en grupo y la tolerancia que debe existir en el mismo, de esta manera los trabajadores saben que pueden contar tanto con sus compañeros de trabajo así como con sus jefes, en alguna situación laboral que enfrenten.

- **Estándares de desempeño:** Hace referencia a la exigencia que tiene la empresa con los trabajadores para que cumplan ciertos requisitos, según su función, para obtener los resultados que se esperan lograr en un periodo de tiempo determinado.
- **Conflicto:** Hace referencia a la capacidad de solucionar discrepancias dentro de la organización, tanto de manera vertical como horizontal, respetando las opiniones del resto del equipo de trabajo, jefes o subordinados.
- **Identidad:** Hace referencia a la identificación que siente el trabajador con la organización, el sentirse parte de ella, no como un trabajador más sino como parte valiosa en la empresa.

2.10 Herramienta de medición de Clima Organizacional

La herramienta de Litwin y Stringer fue modificada por los autores Echezuria y Rivas en el año 2001, con el objetivo que el cuestionario sea comprendido para que los administrativos que la utilizan se sientan seguros y confiados al utilizarla, ya que brinda un alto grado de confiabilidad.

El cuestionario de Litwin y Stringer surgió como una herramienta de prueba, en la cual utilizaron para comprobar suposiciones en relación al tipo de liderazgo, sobre la motivación y el comportamiento de cada uno de los trabajadores que conforman una empresa. Además se centraron en tres puntos específicos, el primero fue analizar la relación entre el clima organizacional y el tipo de liderazgo, el segundo, determinar que causa el clima en cada uno de los empleados de acuerdo a la motivación y el tercero analizar la relación del clima organizacional con la satisfacción y el rendimiento de cada empleado.

Según Méndez en el año 2006 los autores Litwin y Stringer propusieron esta herramienta para estudiar la motivación, con el fin de identificar las opiniones subjetivas y los comportamientos que tiene cada empleado dentro de la empresa.

Los autores Litwin y Stringer se enfocaron en crear tipos de clima con respecto a la motivación, satisfacción y el desempeño de cada uno de los empleados que conforman la empresa.

El instrumento en su formato original fue elaborado y validado por Litwin y Stringer (1968), con revisión del 2001 por Echezuria & Rivas, está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta; se consideró este modelo por su alto grado de confiabilidad (0.87) (Echezuria y Rivas; 2001; pág. 47).

El cuestionario de Litwin y Stringer investiga las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad; se analiza estas dimensiones para identificar falencias, sin embargo proponer un plan de mejora para que los empleados se sientan parte de la empresa y que su desempeño sea cada vez mejor.

CAPÍTULO III

3. Análisis del Clima Organizacional

En presente capítulo, se determinará el diagnóstico del clima organizacional que tiene la empresa PlanERP Cía., Ltda.; especificando el tipo de metodología que se utilizará para este estudio y el número de empleados que conforman la organización.

3.1 Metodología

La metodología utilizada para el estudio del clima organizacional, tiene un enfoque mixto, que consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo. En el enfoque cualitativo se llevará a cabo una investigación bibliográfica, y en el enfoque cuantitativo una medición de variables que se aplicarán a través de encuestas sobre el clima organizacional.

Por lo tanto, se utilizará el cuestionario de los autores Litwin y Stringer (1968), (*Anexo 2*). Los cuestionarios se aplicaron de forma individual, dándoles el tiempo necesario para que puedan llenar adecuadamente la encuesta, en la que se les otorgo nuestra ayuda en preguntas que no la entendían para que de esta manera comprendan y que nos brinden información verídica para poder levantar el clima organizacional de PlanERP Cía. Ltda.

3.2 Población

Para este análisis del clima organizacional, se estudiará a todo el universo de la empresa PlanERP Cía. Ltda., que está conformado por 22 empleados, por lo tanto, se obtuvo un margen de error dando como resultados del 90.91 % de la población, es decir se realizó las encuestas a solo 20 empleados de la empresa.

3.3 Presentación y análisis de los resultados para el clima organizacional

Se realizó el estudio del clima organizacional en la empresa PlanERP Cía. Ltda.; que a través del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa se obtuvo datos sobre la edad, sexo, y antigüedad; en la cual se puede evidenciar en los siguientes gráficos:

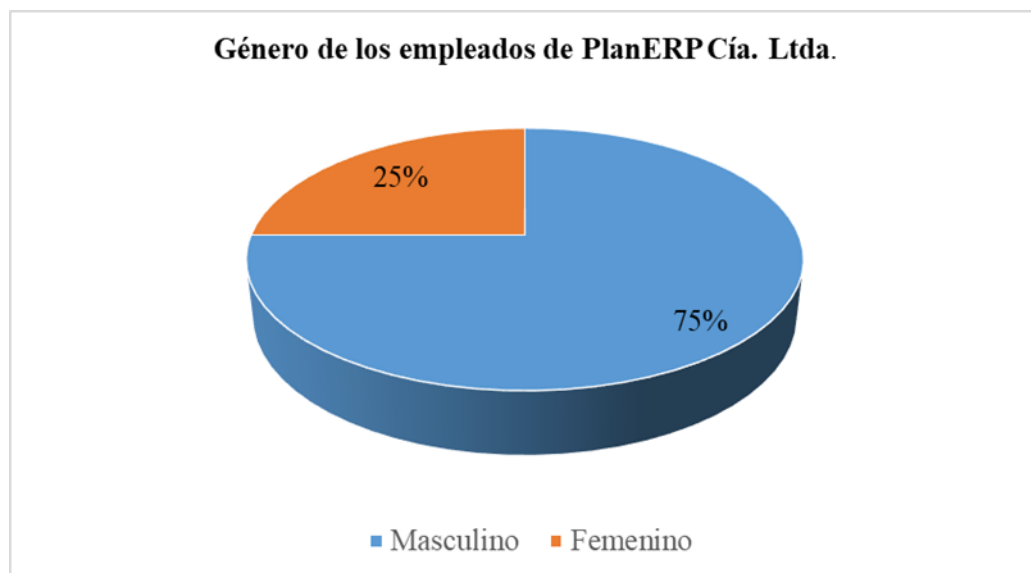
Tabla 3: Género de los Empleados de PlanERP Cía. Ltda.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	75%
Femenino	5	25%
Total	20	100%

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Ilustración 6: Género de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Los resultados que se obtuvo del tipo de género que hay en la empresa PlanERP Cía. Ltda.; se ve claramente en el gráfico que en la empresa existe más hombre que mujeres; es decir un 75% representa el género masculino y el 25% represente el sexo femenino.

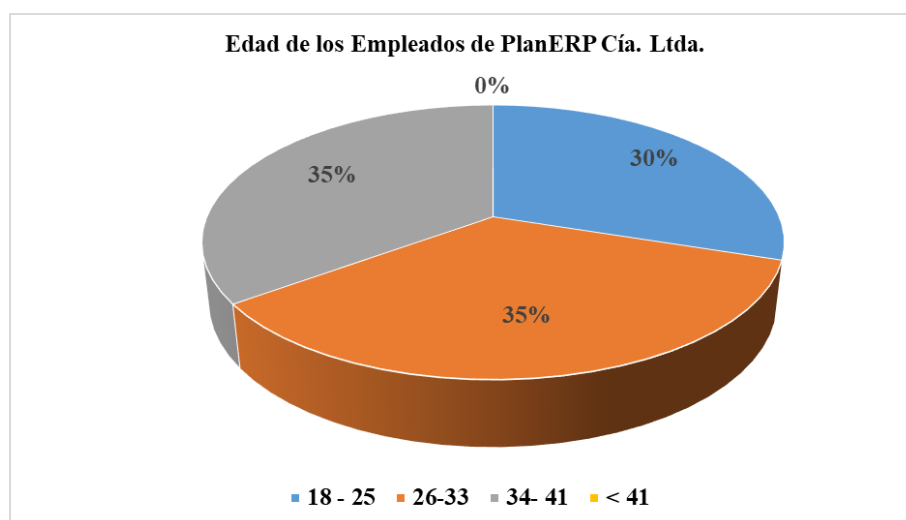
Tabla 4: Rango de edad de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25	6	30%
26-33	7	35%
34- 41	7	35%
< 41	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Ilustración 7: Rango de edad de los empleados de PlanERP Cía. Ltda.



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Se analizó el rango de edad de los empleados de la empresa PlanERP Cía. Ltda., y como resultados se puede observar en el gráfico, que el mayor porcentaje consiste en un 35% en los rangos de 26 a 33 años, le procede un 35% en los rangos de 34 a 41

años y finalmente un 30% en los rangos de 18 a 25 años, se puede concluir que la organización en general está conformada por un talento humano joven.

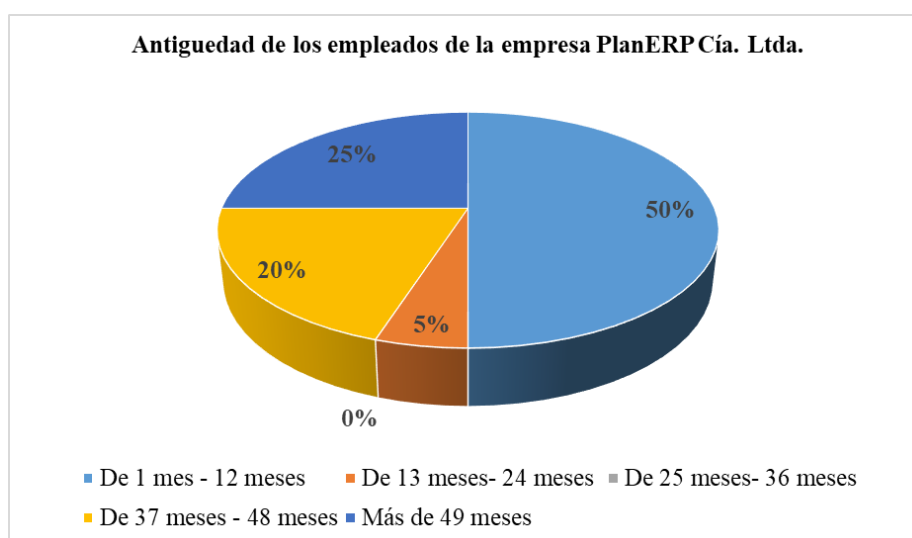
Tabla 5: Rango de Antigüedad de los empleados de la empresa PlanERP Cía. Ltda.

Rango de Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
De 1 mes - 12 meses	10	50%
De 13 meses- 24 meses	1	5%
De 25 meses- 36 meses	0	0%
De 37 meses - 48 meses	4	20%
Más de 49 meses	5	25%
Total	20	100%

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Ilustración 8: Antigüedad de los empleados PlanERP Cía. Ltda.



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

Se puede apreciar en este gráfico el rango de antigüedad de los trabajadores de la empresa PlanERP Cía. Ltda., que con el porcentaje más alto del 50% representa que

los empleados tienen menos de un mes trabajando en la organización, seguido del 25% que va del rango de 13 a 24 meses, procedido del 20% que es del rango de 25 a 36 meses; es decir de menos de 3 años y finalmente un 5% refleja que pocos empleados pertenecen a la empresa de un rango de 37 a 48 meses. Estos datos demuestran que la empresa tiene un nivel alto de rotación de puestos.

3.3.1 Diagnóstico del clima organizacional

Para el diagnóstico del clima organizacional para la empresa PlanERP Cía. Ltda., se procedió a analizar las siguientes dimensiones:

Dimensión Estructura

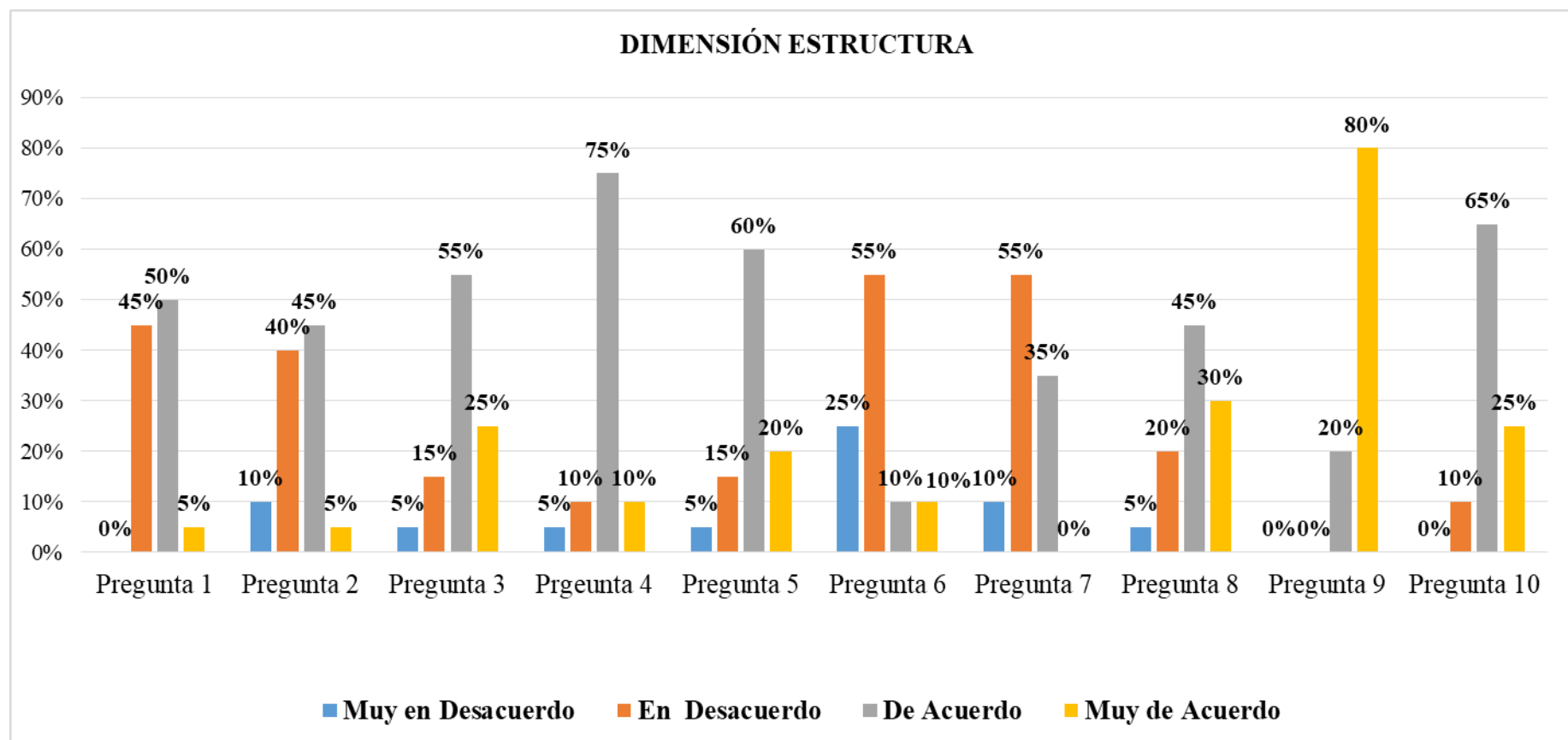
Tabla 6: Preguntas de la Dimensión de Estructura

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN 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 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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 9: Dimensión Estructura



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 9 de la dimensión Estructura, se obtuvo como resultados lo siguiente:

- **En la pregunta 1:** El (50%) de los colaboradores están de acuerdo en que las tareas están claramente definidas, seguido del (45%) de los empleados que están en desacuerdo, un (5%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 2:** Según las percepciones de los empleados consideran un (45%) que están de acuerdo que las tareas de la empresa están lógicamente estructuradas, pero un (40%) en desacuerdo, un (10%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 3:** Los empleados tienen claro quién manda y toma las decisiones dentro de la empresa, se obtuvo como un resultado de que un (55%) de los trabajadores están de acuerdo, un (25%) en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y finalmente un (5%) están en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 4:** Los trabajadores conocen correctamente las políticas de la empresa, en la cual se obtuvo que un (75%) de los colaboradores están de acuerdo, un (10%) en muy de acuerdo, un (10%) en desacuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 5:** Un (60%) de los empleados están de acuerdo que conocen la estructura organizativa de la empresa; un (20%) están en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.

- **En la pregunta 6:** Los empleados están en desacuerdo un (55%) que en la empresa existen muchos papeleos para realizar las cosas, un (25%) están en muy en desacuerdo, un (10%) de acuerdo, y un (10%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 7:** La percepción de los colaboradores sobre el exceso de reglas y detalles administrativos consideran que es un impedimento para que las nuevas ideas sean evaluadas, los empleados contestaron que están en desacuerdo con un (55%), un (35%) de acuerdo, un (10%) muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 8:** La afectación que tiene la productividad es generada por la falta de organización y planificación, los empleados respondieron que están de acuerdo un (45%), un (30%) que están en muy de acuerdo, un (20%) en desacuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 9:** En la organización los empleados tienen claro a quien reportar cualquier situación que exista dentro de la empresa, se obtuvo como resultado muy de acuerdo por parte del (80%) de los empleados., un (20%) de acuerdo y un (0%) que están en muy en desacuerdo y en desacuerdo.
- **En la pregunta 10:** Con respecto a la percepción sobre el interés que muestra la gerencia para que las normas y los procedimientos estén claros y se cumplan, el (65%) de los empleados respondieron que están de acuerdo, un (25%) en muy de acuerdo, un (10%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Dimensión Responsabilidad

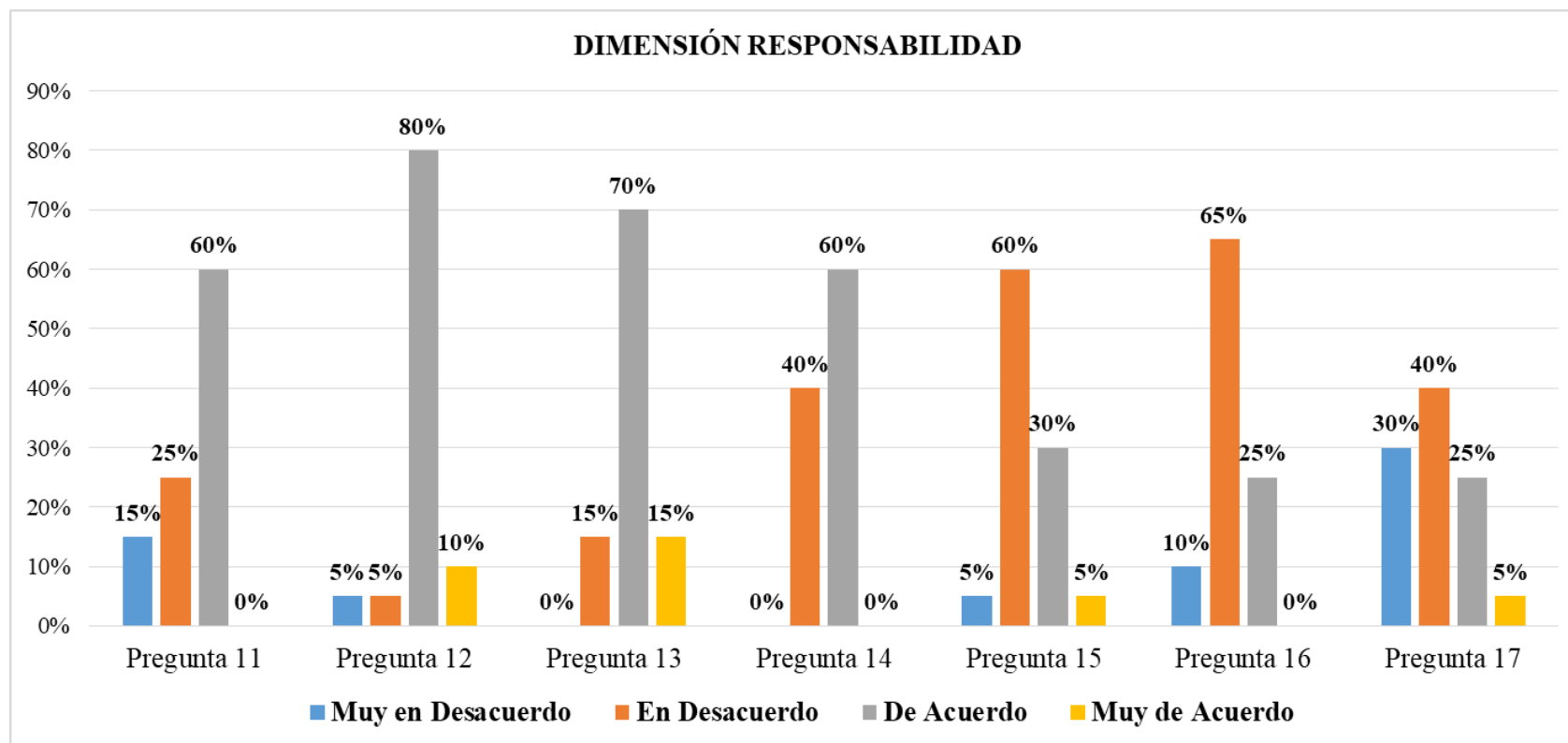
Tabla 7: Preguntas de la Dimensión de Responsabilidad

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 10: Dimensión Responsabilidad



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 10 se realizó el análisis de la dimensión responsabilidad de la cual se obtuvo la siguiente información:

- **En la pregunta 11:** Con referencia a la confianza que existe en la empresa sobre juicios individuales, la cual casi todo se verifica dos veces; se obtuvo como resultado un (60%) del total de los empleados que se encuentran de acuerdo, un (25%) en desacuerdo, un (15%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 12:** Las percepciones de los empleados que al pensar que en la gerencia le gusta el trabajo bien hecho sin verificar con ellos, se obtuvo un resultado en acuerdo del (80%) de los empleados, un (10%) en muy de acuerdo, un (5%) en desacuerdo y finalmente un (5%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 13:** Al especular que los superiores solo trazan planes generales para que los empleados cumplan, en la cual es responsable el propio trabajador del resto de su trabajo; se obtuvo como resultado que un (70%) del personal se encuentran de acuerdo, un (15%) en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 14:** Con respecto a la percepción de los empleados, que cuando ellos toman las iniciativas en la empresa para poder salir adelante y de esta forma tratar de hacer las cosas por sí mismo, se obtuvo como resultado que están de acuerdo un (60%) de los empleados, un (40%) se encuentran en desacuerdo, un (0%) en muy en desacuerdo y un (0%) muy de acuerdo.
- **En la pregunta 15:** La filosofía de la empresa radica en que las personas deben resolver los problemas por sí mismo, se obtuvo como resultado que un (60%)

del total del personal está en desacuerdo, un (30%) de acuerdo, un (5%) de muy de acuerdo y (5%) en muy en desacuerdo.

- **En la pregunta 16:** Según la percepción de los empleados acerca de que en la organización cuando alguien comente un error existe una gran cantidad de excusas, se obtuvo que están desacuerdo un (65%) de los empleados, un (25%) de acuerdo, un (10%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 17:** Los problemas que existe en la organización es porque los individuos no toman responsabilidades, según los empleados están en desacuerdo un (40%), un (30%) en muy en desacuerdo, un (25%) de acuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.

Dimensión Recompensa

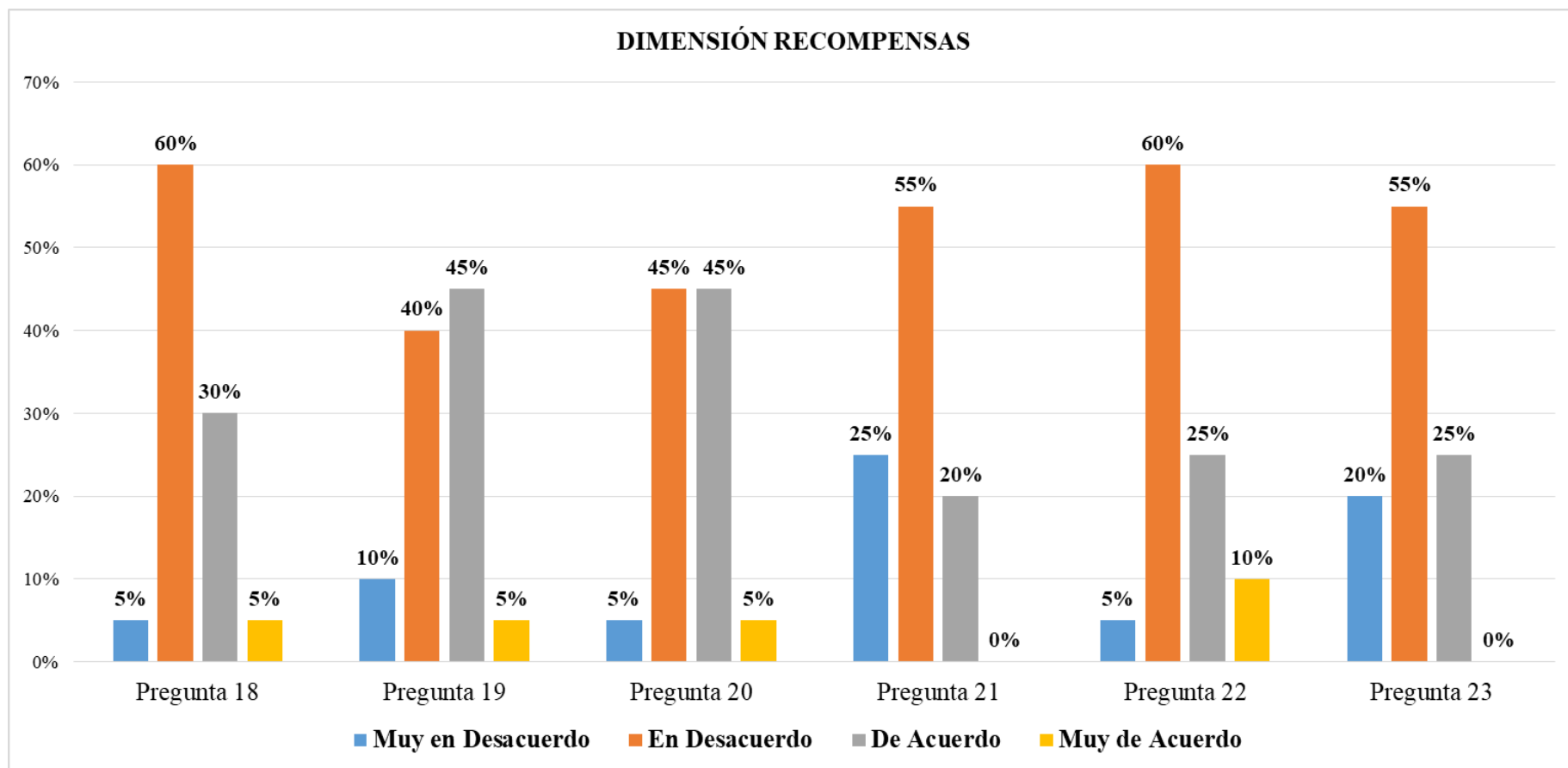
Tabla 8: Preguntas de la Dimensión de Recompensa

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN RECOMPENSA
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 11: Dimensión Recompensa



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 11 se realizó el análisis de la dimensión recompensas de la cual se obtuvo la siguiente información:

- **En la pregunta 18:** En la organización existe un buen sistema de promoción, es decir que los directivos se enfocan en que el mejor empleado ascienda, que como resultado se obtuvo que un (60%) de las personas están en desacuerdo, un (30%) están de acuerdo, un (5%) en muy en desacuerdo y un (5%) muy de acuerdo.
- **En la pregunta 19:** Dentro de la empresa las recompensas e incentivos que reciben los empleados son mayores a las amenazas y críticas, en la cual se obtuvo un (45%) de los empleados que se encuentran de acuerdo, un (40%) en desacuerdo, un (10%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 20:** Según el pensamiento de cada trabajador acerca de las recompensas que obtienen las personas en base a su trabajo, se obtuvo un resultado del (45%) de los colaborados están en desacuerdo, un (45%) de acuerdo, un (5%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 21:** Dentro de la organización existe mucha crítica; se obtuvo como resultado que están en desacuerdo un (55%) de los empleados, un (25%) en muy en desacuerdo, un (20%) de acuerdo y finalmente un (0%) de acuerdo.
- **En la pregunta 22:** En la empresa existe recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, se obtuvo que el (60%) de los empleados se encuentran en desacuerdo, un (25%) de acuerdo, un (10%) muy de acuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.

- **En la pregunta 23:** Se obtuvo un (55%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo al pensar que en la organización existen sanciones cuando se comete un error, un (25%) están de acuerdo, un (20%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.

Dimensión Desafíos

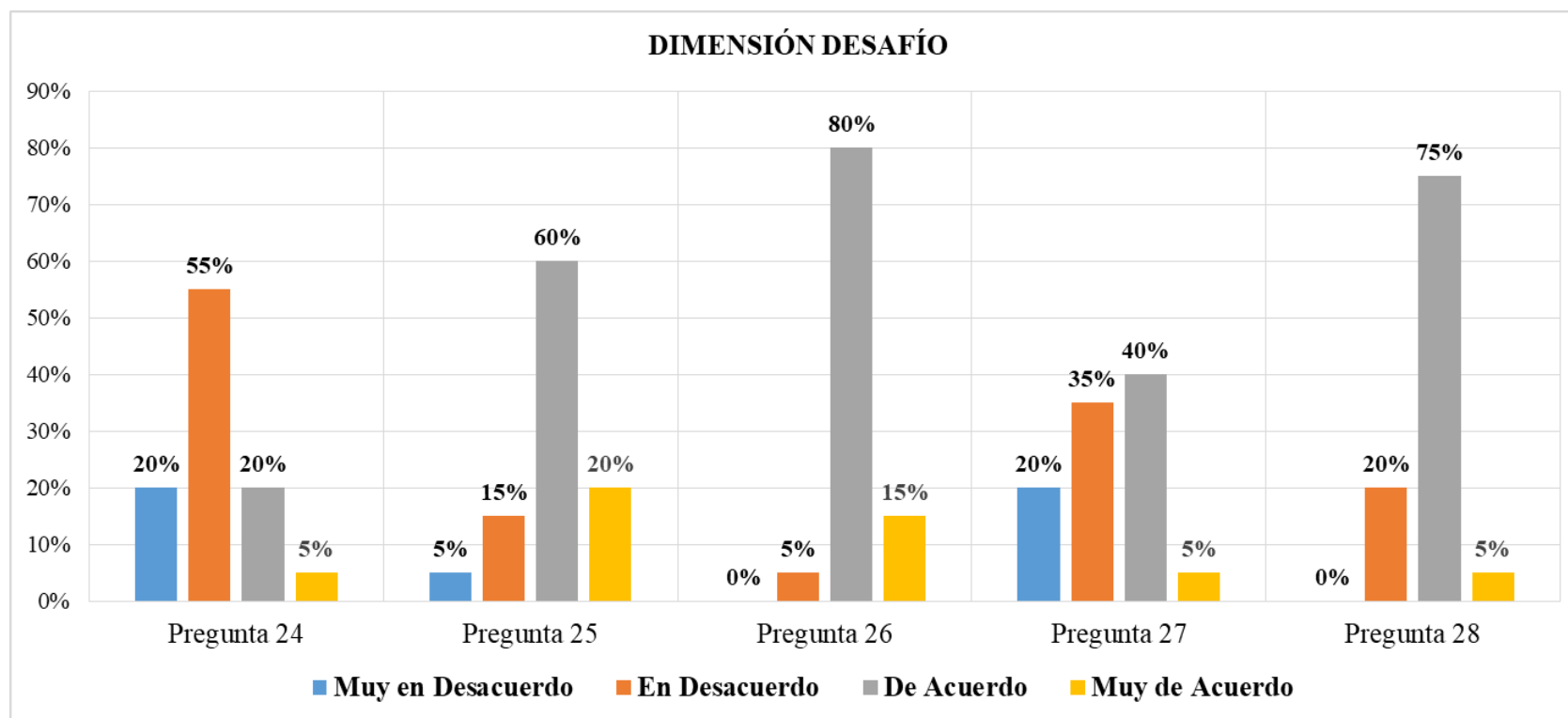
Tabla 9: Preguntas de la Dimensión de Desafíos

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN DESAFÍOS
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 12: Dimensión Desafío



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 12 se realizó el análisis de la dimensión desafío, en base a los resultados obtenidos se obtuvo la siguiente información:

- **En la pregunta 24:** Con referencia a la filosofía que tiene la gerencia de pensar que en el largo plazo progresaremos más, si hacemos las cosas de manera lenta, pero de forma certera, se obtuvo como resultado que un (55%) de los empleados están en desacuerdo, un (20%) en muy en desacuerdo, un (20%) de acuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 25:** La empresa toma riesgos en momentos oportunos; se obtuvo que el (60%) de las personas están de acuerdo, un (20%) en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 26:** La organización debe tomar riesgos ocasionales para estar un paso más que la competencia; se obtuvo un (80%) de las personas que se encuentran de acuerdo, un (15%) en muy de acuerdo, un (5%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 27:** La toma de decisiones dentro de la empresa se hace con demasiada precaución para generar una alta eficiencia en sus actividades; en la cual se obtuvo que el (40%) de las personas se encuentran de acuerdo, un (35%) en desacuerdo, un (20%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 28:** Según las percepciones de los empleados acerca de que la gerencia aprovecha oportunidades de captar buenas ideas para introducir en la empresa, el (75%) de los empleados se encuentran de acuerdo, un (20%) en desacuerdo, un (5%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Dimensión Relaciones

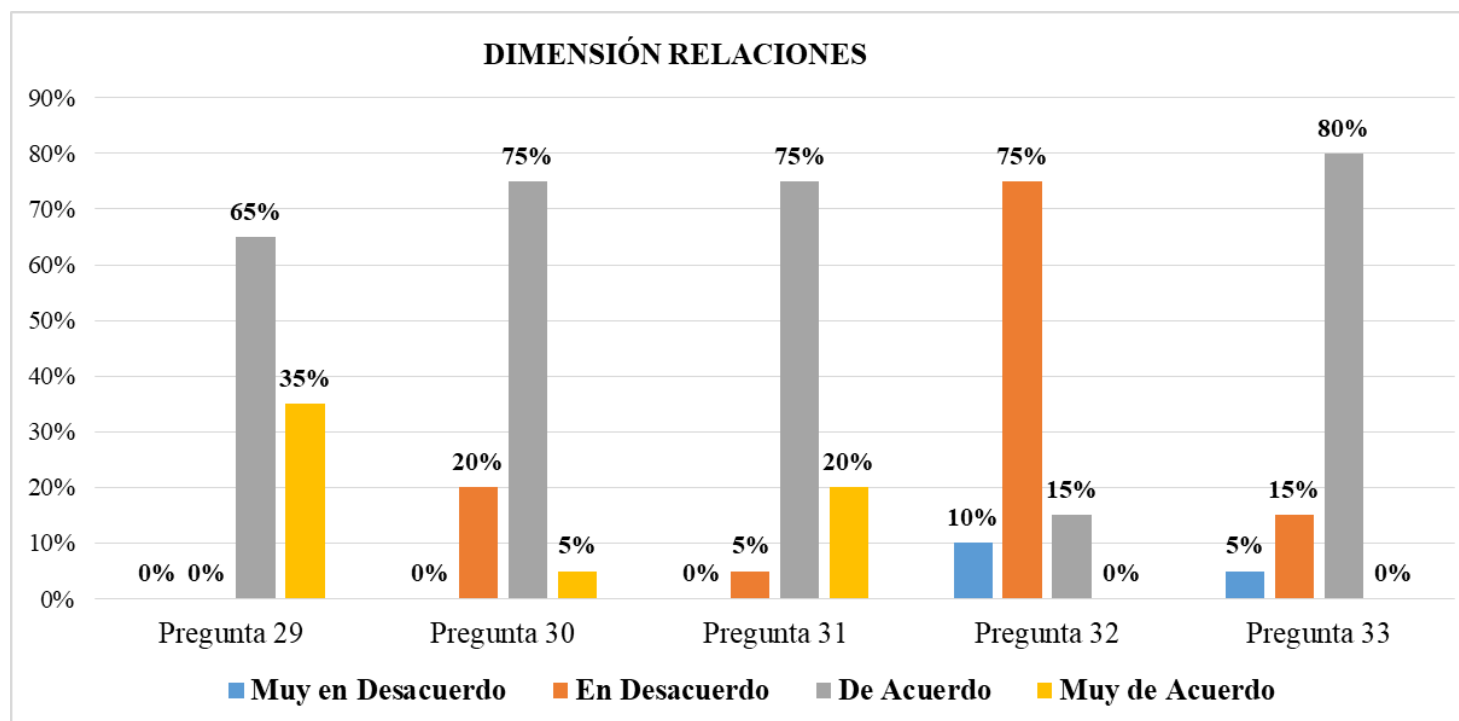
Tabla 10: Preguntas de la Dimensión Relaciones

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN RELACIONES
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 13: Dimensión Relaciones



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 13 se realizó el análisis de la dimensión relaciones, en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

- **En la pregunta 29:** En la empresa PlanERP Cía. Ltda.; las relaciones son buenas entre los altos mandos y los empleados; es decir tiene un ambiente agradable y una atmósfera amistosa; los colaboradores respondieron que están de acuerdo un (65%), un (35%) en muy de acuerdo, un (0%) en muy en desacuerdo y un (0%) en desacuerdo.
- **En la pregunta 30:** El ambiente laboral de la empresa es atractivo y no hay tensiones, según las percepciones de los empleados respondieron que el (75%) de los colaboradores están de acuerdo, un (20%) en desacuerdo, un (5%) muy de acuerdo y un (0%) muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 31:** La empresa realiza actividades para integrarse y conocerse entre sí, los empleados respondieron que están de acuerdo un (75%), un (20%) en muy de acuerdo, un (5%) en desacuerdo y un (0%) muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 32:** Los empleados están en desacuerdo un (75%) que dentro de la organización tanto los trabajadores como los directivos no son reservados y no tienden a ser fríos, también un (15%) están de acuerdo, un (10%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 33:** Un (80%) del personal perciben que las relaciones son agradables, ya que existe buena integración entre los altos mandos y los empleados, también un (15%) están en desacuerdo, un (5%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.

Dimensión Cooperación

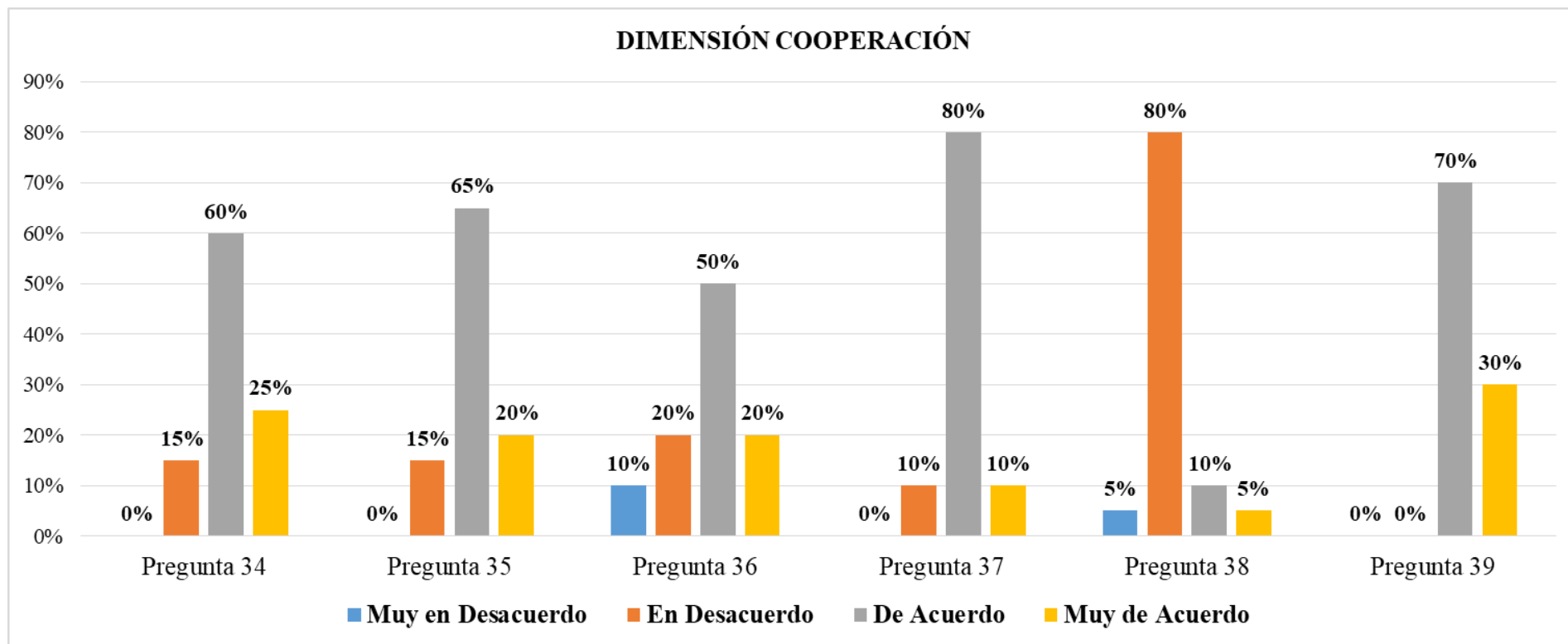
Tabla 11: Preguntas de la Dimensión Cooperación

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN COOPERACIÓN
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 14: Dimensión Cooperación



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuesta

Interpretación:

En la ilustración 14 de acuerdo con los datos obtenidos muestran la dimensión cooperación, en la cual presenta los siguientes resultados:

- **En la pregunta 34:** Los empleados están de acuerdo un (60%) que en la empresa se exige tener un alto rendimiento para que el trabajo sea exitoso y generar ventajas competitivas a largo plazo, también un (25%) están en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 35:** Los empleados están de acuerdo un (65%) que los directivos perciben que las actividades de la empresa se pueden mejorar día tras día, un (20%) están en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (0%) muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 36:** Los trabajadores están de acuerdo un (50%) que dentro de la empresa los directivos siempre buscan mejorar constantemente el rendimiento., ya sea de manera individual como en equipo para aprovechar cada una de sus habilidades y sacar provecho dentro de la empresa, un (20%) están en muy de acuerdo, un (20%) en desacuerdo y un (10%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 37:** Un (80%) de los colaboradores están de acuerdo que la empresa al tener un talento humano contento y satisfecho genera un alto desempeño en su organización; es decir la productividad de la empresa es alta, también un (10%) están en muy de acuerdo, un (10%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 38:** Un (80%) de los empleados están en desacuerdo, en que al llevarse bien con cada uno de sus compañeros hace que incrementé el rendimiento laboral, también un (10%) están de acuerdo, un (5%) en muy de acuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.

- **En la pregunta 39:** Los empleados están de acuerdo un (70%) que los directivos se sienten orgullosos del desempeño laboral que realizan dentro de la misma, así como también un (30%) están en muy de acuerdo, un (0%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Dimensión Estándares

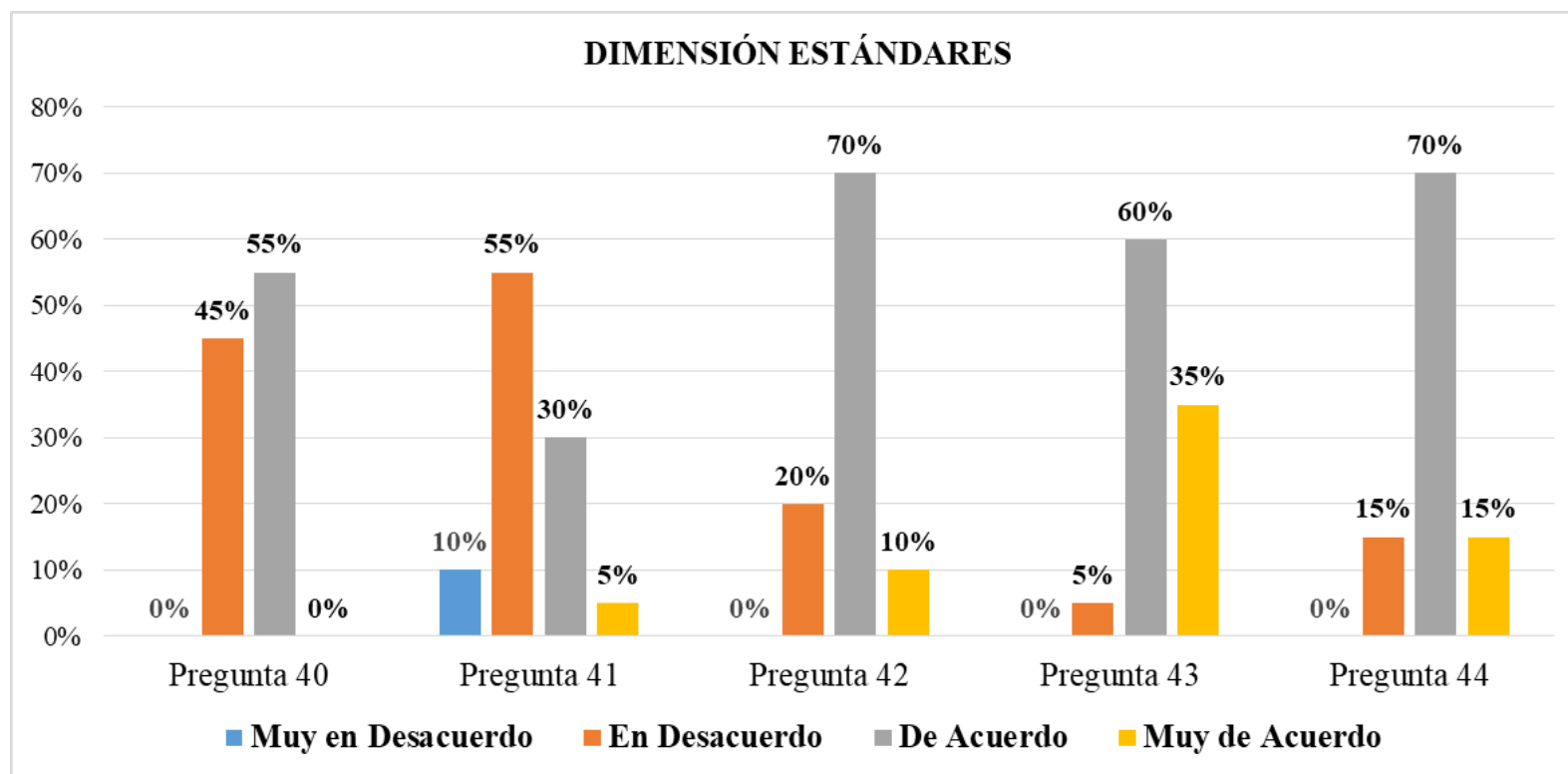
Tabla 12: Preguntas de la Dimensión Estándares

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN ESTANDÁRES
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 15: Dimensión Estándares



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 15 se analiza la dimensión de estándares, la cual se obtuvo los siguientes resultados:

- **En la pregunta 40:** Los empleados están de acuerdo un (55%) que cuando realizan mal el trabajo los directivos toman acciones contra ellos, un (45%) están en desacuerdo, un (0%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 41:** Un (55%) de los empleados están en desacuerdo en que los altos mandos no se enfocan en las aspiraciones de sus empleados dentro de la empresa, por otro lado, un (30%) están de acuerdo; un (10%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 42:** En la empresa PlanERP Cía. Ltda.; existe un alto grado de confiabilidad entre cada uno de sus compañeros de trabajo, los empleados respondieron que están de acuerdo un (70%), un (20%) en desacuerdo, un (10%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 43:** Los trabajadores están de acuerdo un (60%) que existe un gran apoyo de sus altos mandos al momento de realizar un trabajo complejo, ya que recibe ayuda tanto de sus compañeros como la de sus jefes, así como también un (35%) están en muy de acuerdo, un (5%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 44:** El (70%) de los empleados están de acuerdo que perciben que existe una gran relación directa con el factor humano, es decir los directivos siempre se enfocan en su personal, ya que son la clave para sacar adelante a la empresa, es por ello que siempre toman decisiones sin que les afecte y sobre todo saber cómo se sienten los trabajadores, también un (15%)

están en muy de acuerdo, un (15%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Dimensión Conflicto

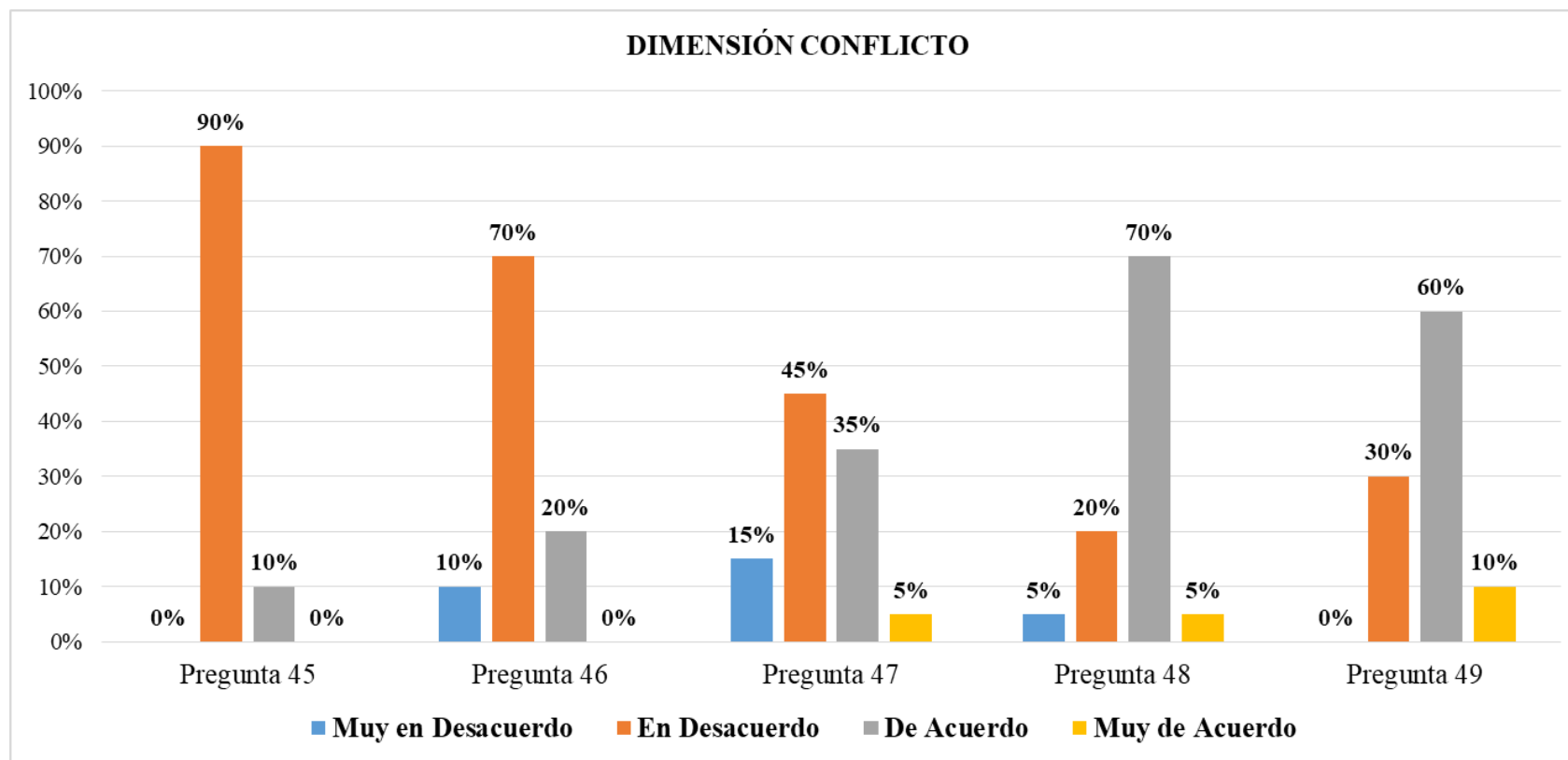
Tabla 13: Preguntas de la Dimensión Conflicto

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN CONFLITO
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 16: Dimensión Conflicto



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

Con respecto a la ilustración 16 se analizó la dimensión conflicto, en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

- **En la pregunta 45:** Los empleados consideran que están en desacuerdo un (90%) con quedarse callados para no causar problemas o desacuerdos dentro de la empresa, un (10%) están de acuerdo, un (0%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 46:** Las actitudes de los directivos es que el conflicto entre áreas de la empresa sea saludable, en la cual los empleados consideran que están en desacuerdo un (70%), un (20%) de acuerdo, un (10%) en muy en desacuerdo y un (0%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 47:** Un (45%) de los empleados están en desacuerdo, que sus altos mandos estimulen las discusiones entre los trabajadores, por otro lado, un (35%) está de acuerdo, un (15%) en muy en desacuerdo y un (5%) en muy de acuerdo.
- **En la pregunta 48:** Dentro de la empresa los empleados al generar opiniones acerca de cualquier situación, aunque los directivos no estén acordes, por lo cual están de acuerdo que tienen libertad de expresión un (70%), un (20%) están en desacuerdo, un (5%) en muy de acuerdo y un (5%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 49:** Los empleados consideran que las decisiones se toman de una manera factible y rápida (60%) están de acuerdo, un (30%) en desacuerdo, un (10%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Dimensión Identidad

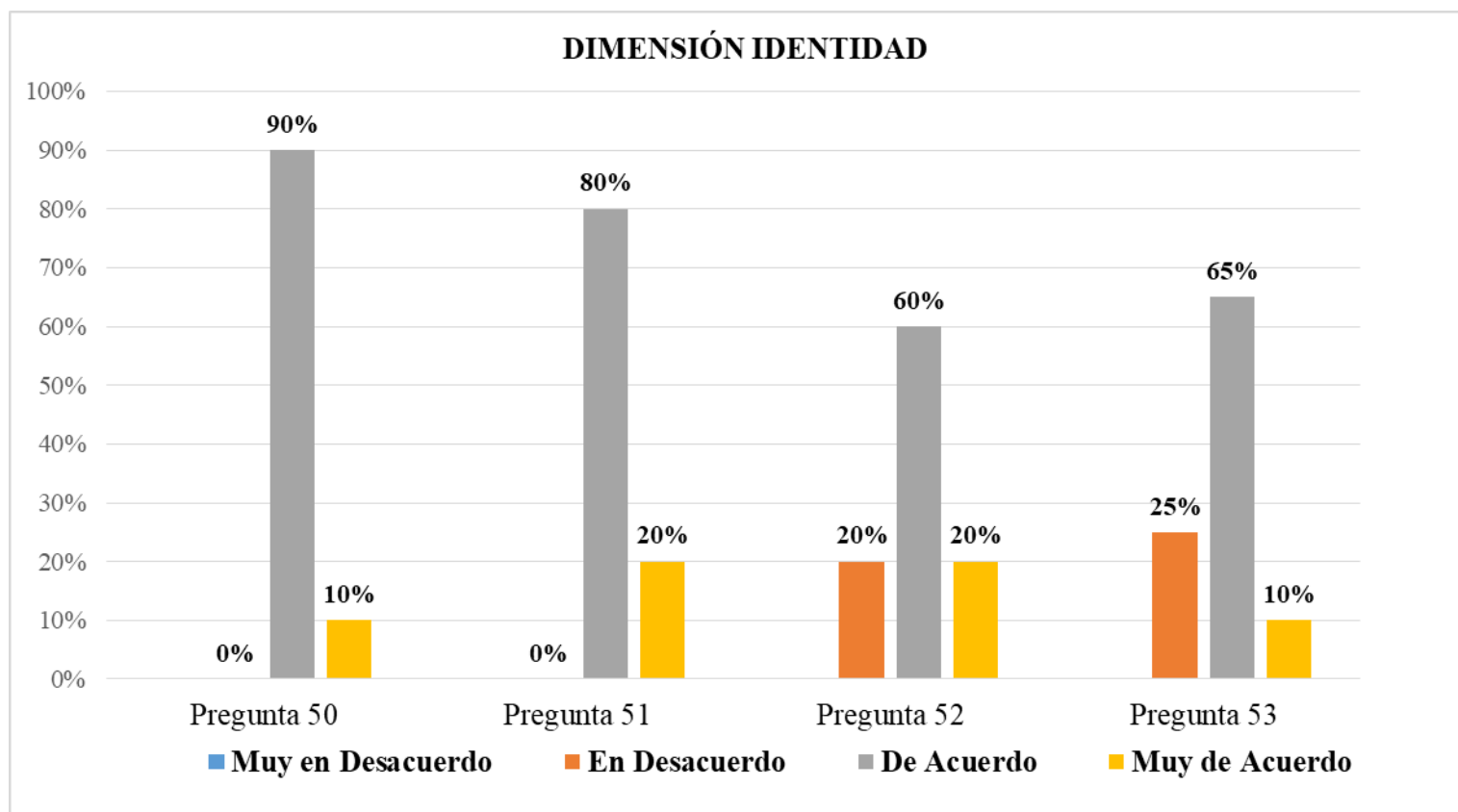
Tabla 14: Preguntas de la Dimensión Identidad

NÚMERO	PREGUNTAS
	DIMENSIÓN IDENTIDAD
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.

Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Ilustración 17: Dimensión Identidad



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

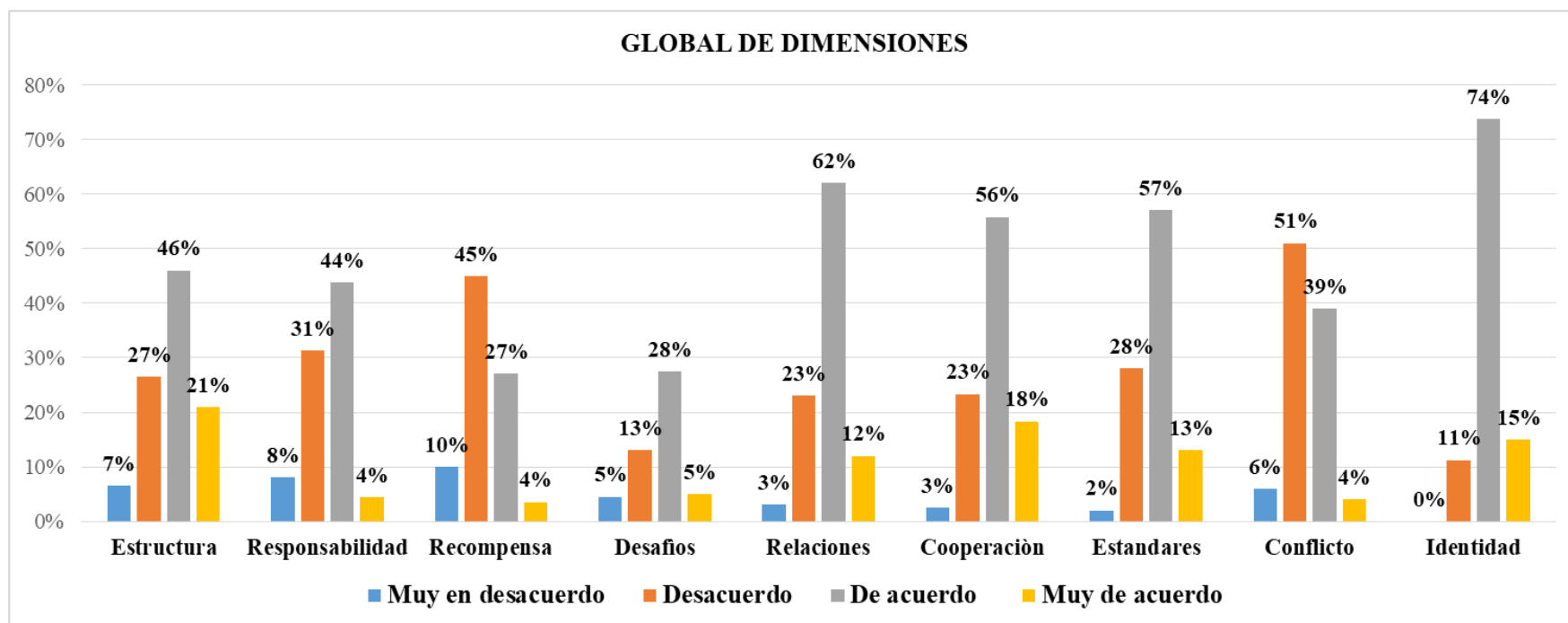
Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 17 muestra los resultados obtenidos de la dimensión de identidad:

- **En la pregunta 50:** Los empleados de PlanERP Cía. Ltda. sienten un alto grado de pertenencia a la empresa y sobre todo el orgullo de ser parte de la misma, se obtuvo como resultado que un (90%) de los empleados están de acuerdo, un (10%) en muy de acuerdo, un (0%) en muy en desacuerdo y en desacuerdo.
- **En la pregunta 51:** La mayoría de trabajadores están de acuerdo un (80%) que sienten que son un elemento muy importante al momento de trabajar en equipo, así también un (20%) están en muy de acuerdo, un (0%) en muy en desacuerdo y en desacuerdo.
- **En la pregunta 52:** Dentro de la organización existe alta lealtad por parte de cada empleado, es importante que se sientan parte de la empresa, ya que tienen un gran compromiso con PlanERP Cía. Ltda., la cual se obtuvo resultados que un (60%) están de acuerdo, un (20%) en muy de acuerdo, un (20%) en desacuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.
- **En la pregunta 53:** La empresa se enfoca principalmente en buscar objetivos en común tanto de manera individual como colectiva, es decir no se centran en sus intereses personales sino en que la organización crezca, se obtuvo como resultados que un (65%) están de acuerdo, un (25%) en desacuerdo, un (10%) en muy de acuerdo y un (0%) en muy en desacuerdo.

Ilustración 18: Global de Dimensiones



Elaborado por: Paola Iglesias & Dayana Placencia (2019)

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Interpretación:

En la ilustración 18 se muestra el resultado obtenido de las encuestas por dimensión.

Para la dimensión Estructura se puede observar que un (46%) de los empleados están de acuerdo con en todo lo que respecta a las normas, jerarquía y papeleos o procesos a seguir para realizar las actividades dentro de la empresa, seguido de un de un (27%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo con respecto a lo mencionado anteriormente, en la gráfica se puede observar que se a este porcentaje le precede un (21%) de los empleados que están muy de acuerdo con todo lo referente a lo que conlleva esta dimensión, sin embargo se existe un (7%) de los empleados que se encuentran muy en desacuerdo con la forma de trabajar en esta dimensión, debido a la falta de conocimiento de la misma.

Para la dimensión Responsabilidad se puede observar que el (50%) de los empleados se encuentran de acuerdo con respecto a la independencia que ejercen al realizar las funciones de su cargo con responsabilidad personal para cumplir los objetivos de la empresa, precedido de un (36%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo con respecto a la libertad de ejercer su trabajo con responsabilidad propia, en el gráfico también se puede observar que un (9%) de los empleados están muy en desacuerdo con la autonomía que tienen en sus labor, sin embargo existe un (5%) de los empleados que se encuentran muy de acuerdo con esta dimensión, es decir con el nivel de autonomía que tienen para ejercer libremente sus funciones siendo ellos los responsables de cumplir sus objetivos y por ende los empresariales.

Para la Dimensión Recompensa se puede observar que el (53%) de los empleados se encuentra en desacuerdo con referencia a la recompensa que reciben por el trabajo que realizan en la empresa, tanto de manera económica, así como lo referente a la motivación que se debe impartir por parte de los altos mandos, seguido de un (32%) de los empleados que se encuentran de acuerdo

es decir conformes con la recompensa que reciben por realizar sus labores, en el gráfico también se puede observar un (12%) de los empleados que se encuentran muy en desacuerdo con respecto a la recompensa que reciben por parte de la empresa, sin embargo se cuenta con un (4%) de los empleados que se encuentran muy de acuerdo con respecto a esta dimensión, es decir están muy conformes con la recompensa que reciben por realizar sus funciones.

Para la Dimensión Desafíos se puede observar que el (55%) de los empleados se encuentra de acuerdo con respecto a la asunción de riesgos en la empresa para consumir los objetivos propuestos, precedido de un (26%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo, según su percepción no se asumen los riesgos que deberían para cumplir los objetivos, en el gráfico también se puede observar un (10%) de los empleados que se encuentran muy de acuerdo con lo que respecta a los desafíos que toma la empresa, sin embargo se cuenta con un (9%) de los empleados que están muy en desacuerdo, es decir percibe que la empresa no toma desafíos para alcanzar los objetivos previstos.

Para la Dimensión Relaciones se puede observar que el (62%) de los empleados están de acuerdo con que existe una buena relación interpersonal con sus compañeros, la colaboración que existe entre ellos, precedido de un (23%) de los empleados que se encuentra en desacuerdo con respecto a tener una buena relación entre compañeros de trabajo, en el gráfico también se puede observar que el (12%) de los empleados están muy de acuerdo es decir consideran que existe una excelente relación entre compañeros, sin embargo existe un (3%) de los empleados que están muy en desacuerdo en esta dimensión, es decir consideran que las relaciones entre compañeros, el respecto y la ayuda no es una de las características que compartan.

Para la Dimensión Cooperación se puede observar que un (56%) de los empleados están de acuerdo con respecto a que existe un buen trabajo en equipo para cumplir juntos los objetivos tanto personales como empresariales, precedido de un (23%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo con lo que respecta a esta dimensión, en la gráfica también se puede observar un

(18%) de los empleados que se encuentran muy de acuerdo con respecto a la cooperación que existe entre compañeros, sin embargo un (3%) de los empleados están muy en desacuerdo; es decir consideran que no existe cooperación entre compañeros.

Para la Dimensión Estándares un (57%) de los empleados se encuentran de acuerdo con respecto al grado de exigencia que son establecidos por los altos mandos en la ejecución de las funciones, precedido de un (28%) de los empleados que se encuentran en desacuerdo con respecto a estos estándares establecidos, en la gráfica también se puede observar que un (13%) de los trabajadores se encuentran muy de acuerdo con los estándares o niveles de exigencia establecidos, sin embargo existe un (3%) de los trabajadores que se encuentran muy en desacuerdo, es decir perciben que las exigencias son muy altas para sus funciones.

Para la Dimensión Conflicto se puede observar que un (51%) de los empleados se encuentran en desacuerdo con respecto a la creación de discrepancias, prefieren mantenerse al margen para no generar problemas, precedido de un (39%) de los empleados que están de acuerdo, es decir consideran que pueden decir sus ideas a pesar de que los altos mandos o compañeros no estén de acuerdo, en la gráfica también se puede observar un (6%) de los trabajadores que están muy en desacuerdo, pues no consideran que es mejor mantenerse callado para evitar desacuerdos a diferencia de un (3%) de los trabajadores que consideran que es mejor decir las opiniones para poder aportar su pensamiento, así los demás no compartan su opinión y se genere un debate.

Para la Dimensión Identidad se puede observar que un (74%) están de acuerdo con esta dimensión, es decir se sienten parte de la empresa; precedido de un (15%) de los empleados que se encuentran muy de acuerdo, es decir se sienten motivados para realizar las actividades dentro de la organización porque se sienten uno solo, en la gráfica también se puede observar un (11%) que están en desacuerdo con esta dimensión es decir no se sienten parte de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. Plan de Mejora del Clima Organizacional PlanERP Cía. Ltda.

4.1 Propuesta de plan de mejora del clima organizacional para la empresa PlanERP Cía. Ltda.

Al tener el análisis y los resultados del clima organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda., se realiza un plan de mejora en las dimensiones que presenten falencias y así fortalecerlas, en el cual se establecerán actividades que ayuden a resolver los problemas que hay en cada una de las dimensiones, mejorando la gestión administrativa, es por ello que se determinará los objetivos, actividades, el tiempo de ejecución y los responsables con la finalidad de mejorar y fortalecer un ambiente agradable dentro de la empresa.

Tabla 15: Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA PARA PLANERP CÍA. LTDA.						
Dimensión	Concepto de Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad
Estructura	Tiene relación con las normas y políticas que se establecen en la empresa, haciendo énfasis en la jerarquización.	P1. En esta organización las tareas están claramente definidas. P2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. P6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas P7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	Mejorar la planificación, organización y la responsabilidad de tareas dentro de la empresa.	-Construir el manual de funciones de la empresa. -Elaborar la estructura organizacional real.	Tres meses	Gerente General. Consultores externos. Todo el personal.

PLAN DE MEJORA PARA PLANERP CÍA. LTDA.						
Dimensión	Concepto de Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad
Responsabilidad	Es la capacidad del trabajador de realizar sus funciones de manera autónoma, siendo responsable de cada actuar en su puesto de trabajo, buscando siempre conseguir los objetivos.	P11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. P14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo P15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma P16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas P17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	Mejorar el rendimiento e incentivar la responsabilidad e iniciativa de los colaboradores	~Implementar un proceso de elaboración de proyectos innovadores por parte de los empleados que generen ideas en sus puestos de trabajo. ~Implementar Evaluación de desempeño para dar seguimiento a actividades. ~Capacitación frente a resultados bajos en actividades.	Doce meses	Subgeneral. Equipo consultor.

PLAN DE MEJORA PARA PLANERP CÍA. LTDA.						
Dimensión	Concepto de Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad
Recompensa/ Estándares	Recompensa: hace referencia a las motivaciones extrínseca que se genera en el trabajador para que realice bien su trabajo, Estándares: hace referencia a la exigencia que tiene la empresa con los trabajadores para que cumplan ciertos requisitos, según su función, para obtener los resultados que se esperan lograr en un periodo de tiempo determinado.	P18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda P19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas P20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo P22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo P23. Cuando cometo un error me sancionan P40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores P41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Fortalecer el desempeño laboral, y la motivación del personal.	-Plantear un sistema de incentivos y recompensas basado en resultados de Evaluación de desempeño. -Implementar proceso de planes de carrera. -Capacitación frente a resultados bajos en actividades	Doce meses	Gerente General Equipo Consultor

PLAN DE MEJORA PARA PLANERP CÍA. LTDA.						
Dimensión	Concepto de Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad
Desafío / Cooperación	Desafío: hace referencia a los retos que ejercen los trabajadores según la función que desempeñen, impuestos por los empleadores con el objetivo de cumplir a cabalidad la estrategia empresarial. Cooperación: hace referencia a la capacidad de trabajo en grupo y la tolerancia que debe existir en el mismo, de esta manera los trabajadores saben que pueden contar tanto con sus compañeros de trabajo así como con sus jefes, en alguna situación laboral que enfrenten.	P27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. P34. En esta organización se exige un rendimiento alto P35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar P36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal P38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	Aumentar la efectividad de la gestión administrativa para la toma de decisiones oportunas priorizando el talento humano.	-Implementar reuniones de trabajo cuando se produzca el lanzamiento de un nuevo software para tener la intervención y decisión conjunta entre los involucrados. -Establecer indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad de las decisiones tomadas	Cada tres meses	Gerente General Subgerente

PLAN DE MEJORA PARA PLANERP CÍA. LTDA.						
Dimensión	Concepto de Dimensión	Preguntas	Objetivo	Actividad	Plazo de Ejecución	Responsabilidad
Relaciones	Hace referencia a las relaciones interpersonales dentro de la empresa tanto de manera vertical como horizontal.	P30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	Mejorar las relaciones tanto de manera vertical como horizontal dentro de la empresa.	-Realizar talleres de integración para mejorar las relaciones laborales y el desempeño empresarial. - Talleres de trabajo en equipo y comunicación	Cada seis meses	Gerente General Subgerente Consultor externo

Elaborado por: Iglesias, P; Placencia, D (2019)

CONCLUSIONES GENERALES

PlanERP CIA. Ltda., es una empresa que pertenece al sector tecnológico de la ciudad de Cuenca establecida desde el año 2008, esta empresa se dedica a la especialización de soluciones técnicas integrales para instituciones públicas, contribuyendo al desarrollo tecnológico y humano mediante la retroalimentación de los productos y servicios que ofrece a nivel nacional e internacional.

La empresa cuenta con diferentes módulos de soluciones según el requerimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para los cuales se cuenta con personal especializado y capacitado continuamente según las actualizaciones que se tienen en la ley, cubriendo necesidades de automatización y sistematización de instituciones del Estado.

La empresa cuenta con una estructura organizacional acorde a sus necesidades, es decir va cambiando según el desarrollo que va obteniendo, PlanERP Cía. Ltda. se encuentra dividida estratégicamente según las funciones que se consideran más relevantes en su operación.

El diagnostico de cultura organizacional es esencial en todas las empresas, ya que de esta manera se tendrá un equipo de trabajo motivado de distintas maneras con la finalidad de que cumplan con sus actividades de forma eficaz, pues se analiza el cómo se debería ejercer la dirección en la empresa desde un punto de vista integral.

En la empresa PlanERP. Cía., Ltda., actualmente su cultura está orientada a obtener resultados con un enfoque de competencia, es decir es una cultura de mercado; sin

embargo los empleados prefieren una cultura tipo clan enfocada en hacer las cosas juntos como una familia.

El clima organizacional consiste en las percepciones que los empleados tienen sobre el medio humano y físico, en el lugar donde se ejecuta la actividad diaria de la organización; desarrolla un papel muy importante dentro de la empresa, ya que se basa en generar un ambiente adecuado a través de las relaciones entre empleados el mismo que es forjado por las actitudes y comportamientos de cada uno de los empleados; en el clima organizacional se encuentran inmersas variables económicas y emocionales, las cuales deben ser medidas para lograr realizar una retroalimentación en la organización, buscando siempre mantener una estrategia empresarial sostenible en el tiempo mediante el recurso más valioso que es el factor humano, para tener un ambiente laboral armónico.

Para determinar de manera correcta el clima organizacional, se cuenta con diferentes tipos de herramientas entre ellas la más destacada la de Litwin y Stringer, la cual divide a la organización en nueve dimensiones las cuales son analizadas para detectar falencias y poder realizar una retroalimentación que ayude a la empresa a mejorar constantemente.

El cuestionario aplicado a la empresa PlanERP Cía. Ltda., fue de los autores Litwin & Stringer, el mismo que fue aplicado a 20 empleados que representa el 90.91% de la población, debido a que se realizó a 20 de 22 colaboradores.

El cuestionario está compuesto por 53 preguntas las mismas que se encuentran divididas en nueve dimensiones, las cuales fueron analizadas para posteriormente realizar una retroalimentación en aquellas que presenten falencias para maximizar o fortalecer el ambiente laboral de la empresa.

Una vez realizadas las encuestas se procedió a tabular los datos obtenidos, dando como resultado:

Para la dimensión Estructura se obtuvo que menos de la mitad del cien por ciento de los empleados están de acuerdo con todo lo que respecta a las normas, jerarquía y papeleos o procesos a seguir para realizar las actividades dentro de la empresa, así como también una parte de los colaboradores no tienen conocimiento de las normativas y políticas de la empresa.

Para la dimensión Responsabilidad se obtuvo que la mitad de los empleados se encuentran de acuerdo respecto a la independencia que ejercen al realizar las funciones de su cargo con responsabilidad personal para cumplir los objetivos de la empresa, así como también se obtuvo que una parte de los empleados perciben que no tienen autonomía para ejercer sus funciones.

Para la Dimensión Recompensa se puede observar que más de la mitad de los empleados se encuentra en desacuerdo con referencia a la recompensa que reciben por el trabajo que realizan en la empresa, tanto de manera económica, así como lo referente a la motivación que se debe impartir por parte de los altos mandos, así como también se obtuvo que una parte de los empleados están de acuerdo con el nivel de recompensa.

Para la Dimensión Desafíos se obtuvo que más de la mitad de los empleados se encuentran de acuerdo con respecto a la asunción de riesgos en la empresa para consumir los objetivos propuestos, así como también existe una parte de los empleados que perciben que los desafíos en la empresa son tomados oportunamente.

Para la Dimensión Relaciones se obtuvo que la mayoría de los empleados están de acuerdo con que existe una buena relación interpersonal con sus compañeros, la colaboración que existe entre ellos, sin embargo existe una parte que percibe que las relaciones entre compañeros no son buenas.

Para la Dimensión Cooperación se obtuvo que más de la mitad de los empleados están de acuerdo con respecto a que existe un buen trabajo en equipo para cumplir juntos los objetivos tanto personales como empresariales, sin embargo existe un porcentaje de los colaboradores que están en desacuerdo, quienes perciben que no existe un trabajo en equipo que integre a todos para cumplir los objetivos empresariales.

Para la Dimensión Estándares se obtuvo que la mayoría de los empleados se encuentran de acuerdo con respecto al grado de exigencia que son establecidos por los altos mandos en la ejecución de las funciones, sin embargo se cuenta con un porcentaje que percibe que los estándares son muy altos acorde a las funciones que realizan.

Para la Dimensión Conflicto se obtuvo que la mitad de los empleados se encuentran en desacuerdo con respecto a la creación de discrepancias, prefieren mantenerse al margen para no generar problemas, sin embargo existe una parte de los empleados que consideran que deben plasmar sus ideas o pensamientos a pesar de lo que piensan sus compañeros o jefes, pues es una manera de tomar iniciativa.

Para la Dimensión Identidad se obtuvo que la mayoría de los empleados se sientan parte de la empresa, sin embargo un porcentaje de los empleados no se sienten identificados con PlanERP Cía. Ltda.

Una vez obtenidos los resultados arrojados por las encuestas que se realizaron a los empleados, se identificaron las dimensiones a las que se debe construir un plan de mejora las cuales fueron: estructura, responsabilidad, desafío, cooperación, relaciones, recompensa y estándares; para establecer las actividades que se deben llevar a cabo se realizó la combinación de dimensiones que engloban un objetivo en común, dando de esta manera un plan de mejora más comprensible, medible y controlable, en el cual se establecieron, tiempos de ejecución con los respectivos responsables de su implementación, llevando a obtener de esta manera una mejor gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico de cultura organizacional para tener una mejor gestión administrativa.
- Aplicar el plan de mejora establecido posterior al estudio realizado en la organización para fortalecer a la empresa en base a las falencias detectadas.
- Realizar el diagnostico de clima organizacional para tener conocimiento sobre el medio interno en el que se están desarrollando sus empleados, e identificar competencias medulares que permitan mejorar estableciendo una ventaja competitiva en el sector que opera, así como las falencias empresariales para establecer actividades de mejoramiento empresarial, trabajando de una manera integral, es por ello que se debe realizar cada año este análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2009). El Diagnóstico de la "Cultura Organizacional" o la Cultura de las Culturas. *Global Medial Journal* , 67-81.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2010). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México D.F.: McGraw- Hil.
- Chiavenato, I. (20 de Agosto de 2009). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 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.
- Días Baptista, R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 85-90.
- Distancia, M. A. (2018). Departamento de Ciencias Empresariales . *Ecociencia* , 1-20.
- Encalada, M. d. (2018). ISSN: 1390-9320, Vol. 5, No. 2, abril 2018 1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAJE CONCEPTUAL Y DELIMITACIÓN DE VARIABLES PARA SU ESTUDIO. *Ecociencia*, 3-14.
- Hermida, S. Z. (2012). <https://www.uazuay.edu.ec/>. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.uazuay.edu.ec/>: <https://www.uazuay.edu.ec/>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Cambridge: Harvard University.

- Pérez, J. P. (2015). Definición, medición y consecuentes del Clima Organizacional. En P. J. Uribe, *Clima y Ambiente Organizacional* (págs. 1-6). El Manual Moderno.
- 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
- Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño. En *Revista Económica* (págs. 131-152). Barranquilla: Educosta.
- Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., & Tamayo-Fajardo, M. Á. (2017). *Redalyc*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>
- Ramírez, A. G., Sánchez, R. M., Castillo, E. A., & Arango, M. d. (2016). *Redalyc*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503954317010>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Salazar Estrada José Guadalupe, G. P. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral . *Acimed*, 67-75.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-59.
- Urbina Prado Jesús Felipe, M. G. (2015). Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas. En P. J. Uribe, *Clima y Ambiente Organizacioal* (págs. 1-26). El Manual Moderno.
- Uribe, F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.

ANEXOS

Anexo1: Cuestionario De Diagnóstico De Cultura Organizacional

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO 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 desprecupan 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: Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)									
		Edad:		Sexo:		Antigüedad:		Cargo:	
En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.									
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 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 se tiene claro a quien reportar								
10	Nuestra gerencia muestra 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 la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos								
13	Mis superiores sólo 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 misma								
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 mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización 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 nuestra gerencia 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 gerencia 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 difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
COOPERACIÓN		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si 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 van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia 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 nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia siempre busca 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	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				
MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.					
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS					

Elaborado por: Iglesias, P; Placencia, D (2019)

Fuente: Cuestionario de Litwin & Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Paola Estefanía Iglesias Bayas (código 77489) y Dayana Paola Placencia García (código 77544)

Tema: "Diagnóstico de Clima Organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa PlanERP Cía. Ltda."

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

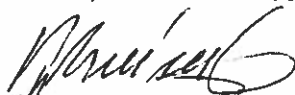
Tribunal: Psic. Mario Moyano Moyano y Econ. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA



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: **Diagnóstico de Clima Organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa PlanERP Cía. Ltda.**, presentado por las estudiantes **Paola Estefanía Iglesias Bayas** con código 77489 y **Dayana Paola Placencia García** con código 77544, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Viernes, 01 de febrero de 2018 a las 09h00.**

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

Cuenca, 21 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. María Isabel Arteaga

Psic. Carlos González

Ing. Gianni Salamea



Cuenca, 4 de Enero de 2019
Oficio: EA-1855-2019-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 Iglesias Bayas Paola Estefanía con código 77489, y Dayana Paola Placencia García con código 77544, tema: "Diagnóstico de Clima Organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa PlanERP Cía Ltda.", 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: Psic. Isabel Arteaga
Tribunal sugerido: Psic. Carlos González
Ing. Gianni Salamea

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. Nombre del estudiante: Paola Estefanía Iglesias Bayas y Dayana Paola Placencia García
2. Código: 77489 y 77544 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Carlos González e Ing. Gianni Salamea
6. Título propuesto: Diagnóstico de Clima Organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa PlanERP Cía. Ltda
7. Aceptado sin modificaciones: _____

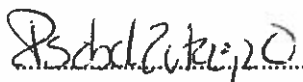
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

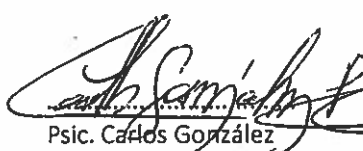
- Modificación en el objetivo general - no
colocar el periodo de medición

9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal


Psic. María Isabel Arteaga


Psic. Carlos González


Ing. Gianni Salamea


Srta. Paola E. Iglesias Bayas


Srta. Dayana P. Placencia García

.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar

Secretaría de la Facultad



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

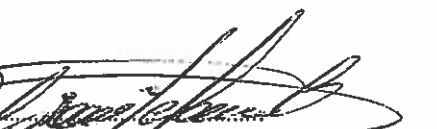
1. Nombre del estudiante: Paola Estefanía Iglesias Bayas y Dayana Paola Placencia García
2. Código : 77489 y 77544 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Diagnóstico de Clima Organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa PlanERP Cía. Ltda
6. Revisores tribunal: Psic. Carlos González e Ing. Gianni Salamea

	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?	/	

Nota sobre 10 puntos : 10


Psic. María Isabel Arteaga


Psic. Carlos González


Ing. Gianni Salamea



1.1. Nombre del Estudiante: Paola Estefanía Iglesias Bayas/ 77489, Dayana Paola Placencia García/ 77544

1.1.1. Código: 77489/77544

1.2. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Master. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Título propuesto: "Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa PlanERP Cía.Ltda."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	

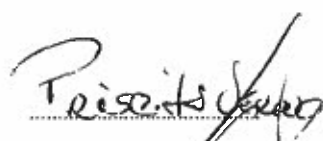


	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	/		
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	/		
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/	/		
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/	/		
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/	/		
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/	/		
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/	/		
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/	/		
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/	/		
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/	/		

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Ninguna


METODOLOGO


DIRECTOR



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

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, 18 de Diciembre de 2018.

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

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Paola Estefanía Iglesias Bayas** con C.I. **010743158-7**, código estudiantil 77489 y **Dayana Paola Placencia García** con C.I. **010665962-6**, código estudiantil 77544; estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas, solicito/solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa PlanERP Cía. Ltda."** 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:

Paola Iglesias

Dayana Placencia

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 18 de Diciembre de 2018.

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

De mi consideración,

Yo, **Psc. 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 y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa PlanERP Cía. Ltda.**", realizado por el/los estudiante/s **Paola Estefanía Iglesias Bayas**, con código estudiantil 77489 y **Dayana Paola Placencia García**, con código estudiantil 77544, protocolo 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. María Isabel Arteaga Ortiz



DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR. SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **PLACENCIA GARCIA DAYANA PAOLA** con código de estudiante
Nro. **77544**, alumna de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene
aprobado el **84,44%** de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA

Derecho No. **001-002-000076712**

mjmr.-



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Paola Estefanía Iglesias Bayas, registrada con código 77489, alumna de la
carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 83.11% de créditos de su malla
curricular.

Cuenca, 13 de Diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



No. Derecho.076717
rgp.-

Cuenca, 18 de diciembre de 2018

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

De mi consideración,

Yo Ec. Jorge Carpio Montero, Gerente de la empresa **PlanERP Cía. Ltda.**, autorizo a las estudiantes: Iglesias Bayas Paola Estefanía y Placencia García Dayana Paola de la carrera 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 PlanERP Cía. Ltda. que represento, la cual se compromete a proporcionar y colaborar con las estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Ec. Jorge Carpio Montero

GERENTE PlanERP CIA LTDA





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Director: Revisión modificaciones
sugeridas por Consejo de Facultad

Cuenca, 04 de febrero de 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán

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

De mi consideración,

Yo, María Isabel Arteaga Ortiz informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el ~~Tribunal~~
de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial, denominado **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN DE
MEJORA PARA LA EMPRESA PlanERP CIA. LTDA."**, realizado por la estudiante Paola Estefanía
~~Iglesias Bayas~~ con código estudiantil 77489 y ~~Dayana Paola Placencia García~~, con código estudiantil
77544. El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a modificación del objetivo
general, revisión ortográfica y citas completas.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

CA

Escuela

Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 18

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Reservación
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa

PlanERP Cía. Ltda.

Nombre de Estudiante(s):

Iglesias Bayas Paola Estefanía

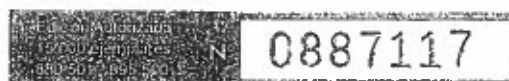
Placencia García Dayana Paola

Director(a) sugerido(a):

Psc. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales**1.1. Nombre del Estudiante**

Iglesias Bayas Paola Estefanía - Placencia García Dayana Paola

1.1.1. Código

ua077489 Iglesias Paola - ua077544 Placencia Dayana

1.1.2. Contacto

Iglesias Paola

Teléfono: 072805840

Celular: 0984541636

Correo Electrónico: paolaiglesiasbayas@gmail.com

Placencia Dayana

Teléfono: 4173067

Celular: 0980991992

Correo Electrónico: dayana2315@uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz María Isabel, Psc.**1.2.1. Contacto:**

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título**1.3.1. Contacto:****1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Máster****1.5. Tribunal designado:****1.6. Aprobación:****1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento Humano I y II.

1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa PlanERP Cía. Ltda.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El tema de investigación fue elegido debido a que en la actualidad el análisis de clima organizacional ha pasado a segundo plano en las empresas, y es un punto de suma importancia para un desempeño óptimo, pues el factor humano es la base para que una organización tenga éxito.

El clima organizacional en la empresa no ha sido analizado, por ello no se cuenta con resultados con los cuales tener un punto de partida, y no es posible saber la cultura con la cual la empresa se maneja.

2.2. Problemática

PlanERP Cía. Ltda., es una empresa multidisciplinaria, conformada por un grupo de profesionales de la más alta calidad y de gran trayectoria, que ofrece soluciones corporativas e integrales en las ramas de Consultoría, Software, Catastros, Obras Civiles, Planificación y Estudios Ambientales.

PlanERP Cía. Ltda., actualmente cuenta con 21 empleados, los que se encuentran en la empresa solo los días lunes y viernes, lo que limita el contacto que se pueda realizar entre ellos. Las relaciones laborales, la identidad, la estructura, cooperación, generan conflictos debido a que no existe un clima en el cual todos estén involucrados.

Se va a utilizar una herramienta para el estudio del clima de la organización que analizará dimensiones de la empresa como responsabilidad, identidad, estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares y conflictos, la cual nos ayudará a levantar la información para este estudio.

2.3. Pregunta de Investigación

1. ¿Qué cultura tiene la empresa PlanERP Cía. Ltda.?
2. ¿Qué herramienta se va a aplicar para el diagnóstico del clima organizacional?
3. ¿Qué problemas presenta la empresa PlanERP Cía. Ltda.?
4. ¿Qué plan de mejora necesita PlanERP Cía. Ltda. según las falencias detectadas?

2.4. Resumen

La presente investigación se basa en analizar el clima organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda. Las relaciones laborales, la identidad, la estructura, cooperación, generan conflictos, ya que no existe un clima que involucre a todos los empleados. El objetivo es analizar el clima de la empresa para determinar la satisfacción laboral de cada empleado. Se aplicarán dos cuestionarios, una de cultura organizacional y otro de clima organizacional. El estudio se basa en proponer un plan de mejora en las dimensiones que presente problemas, utilizando estrategias para dar soluciones. Finalmente, se realizará una retroalimentación para validar la aplicación del estudio.

2.5. Estado del Arte y Marco teórico

MARCO TEÓRICO

2.5.1 Cultura Organizacional

2.5.1.1 Definición de la Cultura Organizacional.

Un gran investigador Chiavenato (2009), menciona que la cultura comprende varios valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se van transmitiendo de generación en generación en las organizaciones, debido a que los directivos antiguos deseaban que los directivos nuevos preserven la cultura que se mantenía en ese entonces, sin embargo siempre ha existido algo de resistencia por mantener la misma cultura, lo que produce transformaciones graduales.

Diagnosticar la Cultura Organizacional es la única manera posible en las que se puede cambiar una organización, pues dentro de ella están inmersos los sistemas de creencia, modelo de vida, expectativas y valores, la interacción y relación que existe dentro de la organización que la diferencia de otra; el Clima Organizacional se ve afectado de manera directa por la cultura que tenga la empresa (Richard Berkhard, 1972).

Para los autores Dessler y Varela (2011) la cultura organizacional se entiende como "los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización".

Chiavenato (2009) indica que la cultura de cada organización es diferente por ende las actitudes que se tengan, tendrán un efecto directo en cuanto a la motivación y las expectativas de los individuos de la empresa en relación a su trabajo y las relaciones que se mantienen dentro de él, la cultura es un factor influyente y condicional con respecto a la acciones y proceso de comunicación entre empleados.

2.5.1.2 Características de la Cultura Organizacional.

Chiavenato (2002):

Enuncia que la cultura se caracteriza por el lenguaje común, la terminología de la empresa, políticas institucionales, niveles de eficiencia laboral, las creencias que rigen el trato que deben recibir los empleados, es decir la filosofía, para así de esta manera las

organizaciones utilicen tanto las herramientas humanas como financieras para poder lidiar con el entorno que les rodea, el cual está inmerso de supuestos los cuales conducen el modo de actuar de la empresa.

2.5.1.3. Tipos de Cultura Organizacional

La administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no se rige por normas o principios generales, debido a que cada organización tiene diferencias en su gestión y a las situaciones que se mantengan en ese momento.

Según Likert (1976) se menciona que hay cuatro tipos de culturas organizacionales, basados en sistemas de comunicación, procesos de decisión, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

Primer Sistema-Autoritario: Es un sistema organizacional autocrático, ya que es fuerte, represivo y muy arbitrario, que controla de manera rígida a sus empleados y todo lo que ocurre dentro de la empresa, es un sistema organizacional muy duro que tiene mayor residencia en organizaciones con procesos productivos acelerados y tecnología rudimentaria como la producción intensiva es decir a grandes escalas, sus características son las siguientes:

- **Proceso de decisión:** Totalmente centralizado en la alta dirección, es decir cualquier decisión de algo que ocurra se la toma por los mandos altos.
- **Sistema de comunicaciones:** Se realiza la emisión de órdenes de manera vertical, es decir de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta las opiniones de los mandos bajos.
- **Relaciones Interpersonales:** La alta gerencia considera una amenaza a las conversaciones informales entre empleados, por ello considera que los puestos deben ser diseñados de tal manera que no existan relaciones personales entre los empleados.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** La alta gerencia fomenta de manera intensa las sanciones que se recibirán en caso de no acatar normas o reglas dentro de la organización.

Segundo sistema- Autoritario Benevolente: Es una versión similar al sistema I, sin embargo es menos rígido y más condescendiente; este tipo de sistema se encuentra



con mayor frecuencia en empresas industriales que utilizan mano de obra especializada y tecnología de punta, sus características son:

- **Proceso de decisión:** Las decisiones más importantes son destinadas a la alta gerencia, y las decisiones que tienen poca importancia, de carácter rutinario y repetitivo, son compartidas con los altos mandos, sin embargo siempre requieren de autorización.
- **Sistema de comunicaciones:** El sistema de comunicación se mantiene vertical, sin embargo la cúpula también puede recibir comunicaciones de puestos bajos.
- **Relaciones interpersonales:** Los altos mandos toleran que exista una relación de comunicación informal entre empleados, sin embargo es limitada.
- **Sistema de recompensa y sanciones:** La tensión que se imparte con respecto a las sanciones sigue sobresaliendo y las recompensas empiezan a ser reconocidas.

Tercer sistema-Consultivo: Prevalece la participación entre empleados, es decir la toma de decisiones se realiza con la opinión de los mandos bajos, este tipo de sistemas se encuentran en empresas de servicio, como son bancos, cooperativas, entre otras entidades financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales progresadas, se caracteriza por:

- **Proceso de decisión:** Participan todas las personas de la organización para establecer políticas y directrices en la empresa, algunas decisiones en particular son analizadas para así posteriormente ser aprobadas.
- **Sistema de comunicaciones:** Se comunican tanto de manera vertical como horizontal, para que así exista una mejor fluidez de información.
- **Relaciones interpersonales:** Existe una comunicación informal, de esta manera se genera mayor confianza entre los empleados así como también con el empleador.
- **Sistema de recompensa y sanciones:** Las recompensas son relevantes en este sistema, sin embargo existen sanciones en ciertas ocasiones.

Cuarto sistema-Participativo: Es un sistema liberal, que se encuentra en empresas de publicidad o empresas que utilizan tecnología de punta y con personal especializado y bien capacitado, sus características son:

- **Proceso de decisión:** La alta dirección toma las decisiones en situaciones de emergencia pero consultadas con el personal y las demás decisiones son tomadas por los mandos bajos.
- **Sistema de comunicación:** La información fluye en toda la organización y la alta gerencia decide invertir en sistemas de comunicación para que así de esta manera, exista mayor efectividad en la información.
- **Relaciones Interpersonales:** Para fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización se realizan trabajos en grupos de personas, aumentando la confianza entre miembros de la empresa.
- **Sistemas de recompensas y sanciones:** Da mayor importancia a las recompensas, en especial a las simbólicas y sociales, sin dejar de lado las salariales y materiales, las sanciones son impuestas por los equipos involucrados y suceden rara vez.

Según Cameron y Quinn (2010), existen cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Clan:** Las culturas orientadas a este tipo son familiares, con un enfoque en hacer las cosas junto.
- **Adhocracia:** Son empresas dinámicas y emprendedoras, con un enfoque en hacer las cosas primero, tienen una gran presunción en la adquisición de riesgos y la innovación.
- **Mercado:** Son empresas que están enfocadas a hacer el trabajo, centrados en obtener resultados a largo plazo.
- **Jerarquía:** Son empresas que están enfocadas en hacer las cosas bien, su control se centra en la eficiencia y estabilidad.

2.5.1.4. Importancia de la Cultura Organizacional.

Según Chiavenato (2002) la importancia de la cultura organizacional radica en los siguientes aspectos:

- Lograr un cambio más duradero en la organización
- Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.

- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.

2.5.2. Clima Organizacional

2.5.2.1 Definición de Clima Organizacional

Grandes investigadores como Toro-Álvarez (2009), consideran al Clima Organizacional como un constructo complejo, que integra a todas las dimensiones de una organización, las cuales pueden estudiarse como causa, como efecto o como circunstancia intermediaria, que se refiere a la representación cognitiva que los individuos de una organización van construyendo según su realidad de vivencia colectiva.

El Clima Organizacional según Tagiuri y Litwin (1968) es el resultado de un conjunto de interpretaciones que tienen los miembros de una organización que tiene incidencia en sus actitudes y motivaciones, que generan un particular conjunto de características o atributos de una empresa.

Según Poole (2006), menciona que el clima laboral consiste en las percepciones que los empleados tienen sobre el medio humano y físico en el lugar donde se ejecuta la actividad diaria de la organización.

Otra definición presume que es “el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución” (Mujica, M., y Pérez, I.; 2007, pág. 294).

Según Hellriegel (1947), Clima Organizacional es “el conjunto de atributos percibidos de una organización y, o subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno”.

Para autores como Reichers y Schneider (1990) el clima organizacional se define como “un conjunto de percepciones compartidas de políticas organizacionales, prácticas y procedimientos formales e informales”.

2.5.2.2 Importancia del Clima Organizacional.

La importancia que tiene el análisis de clima organizacional se debe al efecto directo que tiene en sus empleados, en cómo se desempeñan en sus puestos de trabajo, las motivaciones que tienen y la capacitación que se requiere para ejecutar sus funciones.

El clima organizacional es un factor relevante para la gestión de los cambios que se deben dar en una empresa para así mejorar el ambiente de trabajo con y para los empleados, debido a que el clima organizacional es considerado como el espíritu de la organización debido a que de su esencia depende su éxito, por ello es importante analizar el clima de las empresas para así detectar falencias y mantener o mejorar fortalezas.

2.5.2.3 Herramienta de Medición de Clima Organizacional.

Herramienta de diagnóstico de clima laboral de Litwin y Stringer, el instrumento en su formato original fue elaborado y validado por Litwin y Stringer (1968), está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta; se consideró este modelo por su alto grado de confiabilidad (0.87) (Echezuria y Rivas; 2001; pág. 47).

2.5.2.4 Dimensiones de Clima Organizacional.

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: (Brunet, 1987 citado por García, 2009).

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema,
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración.
- El agradecimiento.
- El apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

ESTADO DEL ARTE

Este estudio del análisis del clima organizacional se enfocó en empresas tecnológicas que aplicaron este tema, con el objetivo de evaluar el clima dentro de su empresa, entre ellas tenemos las siguientes empresas:

▪ Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas Holguineras en el país de Cuba (2017)

Estas dos empresas se dedican a las actividades de programación y automatización de la región holguinera en el país de Cuba. Realizaron un análisis sobre el clima organizacional para percibir las expectativas, comportamientos y actitudes de cada trabajador en su vida laboral.

Se aplicó la herramienta basándose en cuestionarios de diferentes autores tales como: Cardona Echeverri & Zambrano Cruz (2014), Olaz (2013); Segredo Pérez & Díaz Rojas (2011); Contreras (2019); Pérez Carbonell (2009), Chiang Vega (2008); Ferreira Bispo (2016), elaborando un cuestionario en relación a las variables analizadas tales como relaciones interpersonales, participación, liderazgo, compromiso, claridad organizacional, apoyo, reconocimiento, involucramiento al cambio, condiciones de trabajo, comunicación, oportunidades de crecimiento, compromiso, y seguridad laboral. El cuestionario se realizó con las 13 variables mencionadas anteriormente que consta de 39 preguntas, además cada pregunta se evalúa en tres ítems utilizando la escala del autor Likert, en la cual se aplicó a las dos empresas que contaban con 18 trabajadores en programación y 23 trabajadores en automatización; es decir a un total de 41 trabajadores.

En el resultado del análisis sobresalieron las variables de liderazgo, reconocimiento, de apoyo, las relaciones interpersonales, participación, seguridad laboral, compromiso, trabajo en equipo, comunicación, involucramiento al cambio, condiciones de trabajo y oportunidades de crecimiento. El grado de satisfacción de las dos empresas de programación y automatización tiene un importante peso en el clima organizacional.

La empresa de programación al relacionar el clima organizacional con las variables aplicadas, observó que las relaciones interpersonales, liderazgo y participación tienen una gran relación; en cambio la empresa de automatización resalto las variables de

participación, reconocimiento, las relaciones interpersonales, liderazgo y seguridad laboral.

En conclusión en las dos empresas los resultados de clima organizacional se relacionan principalmente con las variables de relación interpersonal y liderazgo, pero la variable de claridad organizacional tiene una menor relación con el clima organizacional a pesar de mantener el nivel en la empresa de programación, en la cual esta empresa debe mejorar en áreas de trabajo. Además, las variables de apoyo y la seguridad laboral de las dos empresas son las más bajas en relación a las otras variables, por lo cual requiere de un plan de mejora. Pupo Guisado, et al, (2017)

▪ Evaluación del Clima Organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico en México, Oaxaca(2016)

En el diagnóstico del clima organizacional del centro de bachillerato tecnológico industrial y de servicios en México, Oaxaca se aplicó el cuestionario de los siguientes autores: Bustamante Ubilla, et al (2013) y Domínguez Téllez, et al (2013).

Las dimensiones a estudiar según Bustamante Ubilla, Hernández Cid son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos de trabajo, distribución de personas y material.

Se empleó un enfoque cualitativo para el debido análisis y la revisión de las 14 dimensiones, se realizó entrevistas a profundidad para obtener las percepciones de los trabajadores y para medir el clima de la institución, por lo cual se tomó como base la herramienta de Bustamante, et al (2009). Además un análisis cuantitativo, en donde se aplicó el cuestionario a los 43 empleados del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios.

Los resultados que se obtuvieron en este análisis son que la dimensión de identidad es positiva, por lo que los empleados muestran interés para que la institución sea la mejor; además los directivos deben crear nuevos planes para seguir creciendo como personas y como institución.



2.8. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda.
2. Aplicar una herramienta para la adecuada evaluación del clima organizacional.
3. Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico.
4. Proponer un plan de mejora para dar soluciones a problemas de la empresa.

2.9. Metodología

2.9.1 Tipo de Enfoque

La metodología utilizada para el estudio del clima organizacional, tiene un enfoque mixto que consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo.

En el enfoque cualitativo se llevará a cabo una investigación bibliográfica, y en el enfoque cuantitativo una medición de variables que se aplicarán a través de encuestas sobre la cultura y del clima organizacional.

2.9.2 Herramientas de Recolección de Datos

Se va a utilizar un cuestionario para poder medir la cultura y el clima organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda.

2.9.3 Población

Para este análisis del clima organizacional, se estudiará a todo el universo de la empresa PlanERP Cía. Ltda., que está conformado por 22 empleados.

2.9.4 Procesamiento de la Información

Para procesar la información obtenida a través de los cuestionarios (encuestas) a profundidad se utilizará el programa (Software) Excel como soporte estadístico. Además se realizará las debidas tabulaciones.

2.10. Alcances y resultados esperados

El diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional y la propuesta de un plan de mejora para la empresa PlanERP Cía. Ltda. en las dimensiones que presenten problema.

2.11. Supuestos y riesgos

En la empresa puede existir información sesgada, debido a que los empleados no quieren tener ningún tipo de inconvenientes con su empleador y prefieren brindar información que no representa de una manera relevante su percepción sobre su entorno.

Además, el tiempo al que se tiene acceso para tener contacto con los trabajadores es limitado, porque no se puede interrumpir permanentemente las horas laborables, por ello no se puede abordar de manera profunda el tema con los empleados.

No generar un ambiente de contacto acorde a la personalidad de cada empleado, lo que limita interactuar con estos.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Tutorías	\$ 400	Establecido por la universidad para llevar a cabo la tesis.
Transporte	\$ 100	Para poder trasladarnos de manera más eficaz y es necesario para establecer contacto.
Copias	\$200	Es necesario para la ejecución de la tesis.
TOTAL	\$ 700	

2.13. Financiamiento

La fuente de financiamiento para este proyecto corre a cuenta propia.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. La Empresa PlanERP Cía. Ltda.

1.1. Reseña Histórica de la Empresa

1.2. Misión y Visión

1.2.1 Misión

1.2.2 Visión

1.3. Estructura Organizacional

1.4. Productos de la Empresa.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Definición de la Cultura Organizacional

2.2. Importancia de la Cultura Organizacional

2.3. Características de la Cultura Organizacional

2.4. Tipos de Cultura Organizacional

2.5. Diagnóstico de Cultura Organizacional.

2.6. Definición de Clima Organizacional

2.7. Importancia del Clima Organizacional

2.8. Dimensiones de Clima Organizacional

2.9. Herramienta de Medición de Clima Organizacional

Capítulo 3. Análisis del Clima Organizacional

3.1. Metodología

3.2. Población

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

3.3.1 Diagnóstico del Clima Organizacional

Capítulo 4. Plan de Mejora del Clima Organizacional PlanERP Cía. Ltda.

4.1. Propuesta de plan de mejora del clima organizacional para la empresa PlanERP Cía. Ltda.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa PlanERP Cía. Ltda.	Realización de una encuesta a cada empleado.	Identificación de la Cultura Organizacional.	Seis semanas.
Aplicar la herramienta de Litwin & Stringer para la adecuada evaluación del clima organizacional.	Aplicación de la herramienta.	Identificación del Clima Organizacional.	Seis semanas
Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico.	Interpretación de los resultados de la cultura y clima organizacional.	Percepciones de cada uno de los trabajadores de la empresa PlanERP Cía. Ltda.	Seis semanas
Proponer un plan de mejora para dar soluciones a problemas de la empresa.	Identificación de las áreas que generan falencias en la empresa.	Realización de un plan de mejora para la empresa.	Seis semanas.
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

Aguilar, A. (2009). El Diagnóstico de la "Cultura Organizacional" o la Cultura de las Culturas. *Global Media Journal*, 67-81.

Chiavenato, I. (20 de Agosto de 2009). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios.

Días Baptista, R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 85-90.

Distancia, M. A. (2018.). Departamento de Ciencias Empresariales. *Ecociencia*, 1-20.

Encalada, M. d. (2018). ISSN: 1390-9320, Vol. 5, No. 2, abril 2018 I LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAJE CONCEPTUAL Y DELIMITACIÓN DE VARIABLES PARA SU ESTUDIO. *Ecociencia*, 3-14.

Hermida, S. Z. (2012). <https://www.uazuay.edu.ec/>. Recuperado el Octubre de 2018, de <https://www.uazuay.edu.ec/>: <https://www.uazuay.edu.ec/>

Pérez, J. P. (2015). Definición, medición y consecuentes del Clima Organizacional. En P. J. Uribe, *Clima y Ambiente Orgnizacional* (págs. 1-6). El Manual Moderno.

Pérez, J. P., Velázquez-Zaldívar, R., & Tamayo-Fajardo, M. Á. (2017). *Redalyc*. Recuperado el Noviembre de 2018, de *Redalyc*: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553376006>

Ramírez, A. G., Sánchez, R. M., Castillo, E. A., & Arango, M. d. (2016). *Redalyc*. Recuperado el Noviembre de 2018, de *Redalyc*: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503954317010>

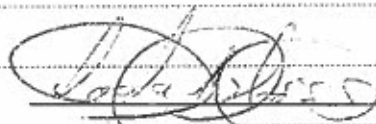
Salazar Estrada José Guadalupe, G. P. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral . *Acimed*, 67-75.

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-59.

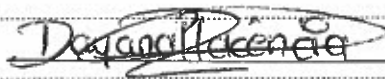
Urbina Prado Jesús Felipe, M. G. (2015). Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas. En P. J. Uribe, *Clima y Ambiente Organizacioal* (págs. 1-26). El Manual Moderno.

2.16. Anexos

2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)

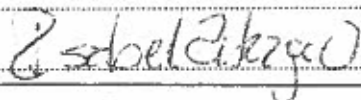


Paola Iglesias



Dayana Placencia

2.18. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



Psc. María Isabel Arteaga

2.19. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

Máster. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

2.20. Fecha de entrega

18 de diciembre de 2018