



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE  
MEJORA PARA LA EMPRESA VÁZQUEZ ORDÓÑEZ MSVO S.A. EN LA CIUDAD  
DE CUENCA

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

AUTORES: JHENY ERMILDA CARCHIPULLA MOROCHO  
JÉSSICA ELIZABETH PINEDA ENRÍQUEZ

DIRECTOR: PSC. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTIZ

CUENCA, ECUADOR

2019

## DEDICATORIA

La vida es un precioso regalo en la cual se debe aprovechar para compartir los buenos momentos y expresar los más profundos sentimientos con los seres que amamos. A través de estas palabras sencillas e insuficientes más que dedicar este trabajo, quiero aprovechar la ocasión para expresar el profundo afecto a quiénes amo.

A Ermilda,

Mi cariñosa y muy amada madre, y cada vez más amada, tu afecto y tu cariño han permitido que conozca el lado dulce de la vida.

A Marilyn,

Mi pequeña y dulce hermana, la niña de mis ojos, sin tu existencia y jovialidad la realidad sería una vaga y lejana felicidad.

Jheny Ermilda Carchipulla Morocho

La presente investigación va dedicada a mi persona por la autoconfianza, perseverancia, empeño y dedicación en cada uno de los retos.

A Dios, por ser quien me puso en este lugar del mundo junto a personas grandiosas que han caminado conmigo a lo largo de mi vida, en los buenos y en los malos momentos.

A mi hijo por ser mi fortaleza, el motor de lucha y perseverancia para alcanzar mis metas y sueños.

A mis padres, por ser quienes me han guiado y apoyado incondicionalmente pese a cualquier dificultad que se pudo haber presentado en este largo camino.

A todos mis familiares y amigos, quienes siempre me han brindado respeto, amor sincero, pero sobre todo esa amistad incondicional; el trato hacia todas estas personas ha sido mutuo.

Jéssica Elizabeth Pineda Enríquez

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis constituyó un reto académico como personal, el cual ha requerido esfuerzo y compromiso, misma que no pudo haber sido terminado sin el apoyo incondicional de muchas personas. Me faltaría líneas para expresar mi gratitud con todas las personas quienes me brindaron apoyo a lo largo de la carrera, sin embargo, merecen un reconocimiento especial.

Han pasado veintidós años desde mi llegada y desde ese instante han luchado constantemente por ofrecerme lo mejor en las diferentes circunstancias de la vida. Crecí viendo unos padres amorosos y responsables

A mis padres, Antonio y Ermilda, que desde que mi llegada e incluso antes han luchado incesantemente para ofrecerme lo mejor en las diferentes circunstancias de la vida y su esmero constante por formar una persona íntegra y preservadora.

A mi docente y directora de tesis, María Isabel Arteaga O., por haberme guiado con infinita paciencia no solo en la elaboración de este trabajo de titulación sino también en mi formación profesional que gracias a sus consejos pude culminar este trabajo.

A mi mejor amiga, Jéssica Pineda E., tú quien has sido mi mano derecha y compañera tesista, por haberme confiado tu amistad y haberme brindado apoyo y consejos desinteresado en momentos que los necesité. Te agradezco no solo por la colaboración brindada en este proceso sino por los buenos momentos que hemos compartido.

A mis compañeros, con quienes he compartido recuerdos muy gratos y haber creado una experiencia inolvidable dentro y fuera de las aulas de la universidad.

Finalmente, agradezco a quienes leen este trabajo, por permitirme aportar un granito de arena en sus conocimientos a través de las experiencias, conocimientos e investigación.

Jheny Ermilda Carchipulla Morocho

## AGRADECIMIENTOS

En el largo camino de cumplimiento de metas y sueños hay personas que hacen que esto sea posible gracias a su incondicionalidad.

La carrera universitaria demanda ausentismo en la familia, es así que agradezco la comprensión y valentía de mi hijo Aaron por todos aquellos momentos que me perdí en su crecimiento, momentos que se los devolveré con creces. ¡Esta lucha nos traerá recompensas para los dos mi amor!

Detrás de una hija con ganas de superación personal y profesional siempre están unos padres que confían y apoyan sus ideales, es así que agradezco infinitamente a mi padre Elías y madre Lidia por caminar junto a mí en estos años de estudio.

El apoyo, confianza, hospitalidad, pero sobre todo esas buenas vibras y energía me las diste hermana, Lucia, gracias por siempre haber creído en mí y ser parte fundamental en el alcance de este logro.

La orientación y acompañamiento en el desarrollo de esta investigación se le agradezco a mi directora de tesis, María Isabel Arteaga.

La universidad nos da compañeros y amigos, amigos que con el trascurso del tiempo se convierten en familia; gracias a ti compañera de tesis, Jheny, o como todos te conocemos “Gina” gracias por ser más que mi compañera mi mejor amiga, gracias por esa paciencia que me has tenido en todos estos años y me agradezco a mí misma por la paciencia que también te tuve. ¡Juntas hemos logrado alcanzar esta meta amiga!

Pero finalmente,

¡Gracias infinitas, Amigos y Familia!

Jéssica Elizabeth Pineda Enríquez

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. Empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A .....	2
1.1 Reseña histórica de la empresa. ....	2
1.2 Misión, visión y valores de la empresa. ....	3
1.2.1 Misión .....	3
1.2.2 Visión.....	4
1.2.3 Valores .....	4
1.3. Estructura organizacional. ....	5
CAPITULO II. Marco Teórico .....	7
2.1 Cultura Organizacional.....	7
2.1.1 Definición de cultura organizacional.....	7
2.1.2 Importancia de la cultura organizacional.....	10
2.1.3 Tipos de cultura organizacional .....	10
2.1.4 Herramienta para el diagnóstico de la cultura organizacional. ....	14
2.1.5 Relación entre cultura y clima organizacional. ....	14
2.2 Clima Organizacional.....	15
2.2.1 Definición de clima organizacional. ....	15
2.2.2 Importancia del clima organizacional.....	16
2.2.3 Instrumentos de medición del clima organizacional .....	16
2.2.4 Clima Organizacional relacionado al Liderazgo .....	18
2.2.5 Clima Organizacional relacionado con la Motivación .....	19
CAPÍTULO III. Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. ....	21
3.1 Metodología para el diagnóstico de cultura organizacional. ....	21
3.2 Análisis y presentación de datos de cultura organizacional de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	23
3.3 Metodología para el diagnóstico de clima organizacional. ....	25
3.4 Análisis y presentación de resultados de clima organizacional .....	27

CAPÍTULO IV. Plan de mejoramiento de clima organizacional para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	57
4.1 Propuesta del plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX .....	58
CONCLUSIONES .....	62
RECOMENDACIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS.....	68
Anexo I: Herramienta de Cultura Organizacional .....	68
Anexo II: Herramienta de Clima Organizacional .....	73

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logotipo de la empresa .....	3
Ilustración 2. Organigrama de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX.....	5
Ilustración 3. Tipos de cultura organizacional .....	13
Ilustración 4 Diagrama Comparativa de la Cultura Actual y Preferida .....	24
Ilustración 5. Dimensión Estructura .....	28
Ilustración 6. Dimensión Responsabilidad .....	32
Ilustración 7. Dimensión Recompensa.....	35
Ilustración 8. Dimensión Riesgo.....	38
Ilustración 9. Dimensión Relaciones .....	40
Ilustración 10. Dimensión Estándares de Desempeño .....	43
Ilustración 11. Dimensión Apoyo .....	46
Ilustración 12. Dimensión Conflicto.....	49
Ilustración 13. Dimensión Identidad.....	52
Ilustración 14. Percepciones Globales .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Globales .....	23
Tabla 2. Preguntas de la Dimensión Estructura.....	27
Tabla 3. Preguntas de la Dimensión Responsabilidad .....	31
Tabla 4. Preguntas de la Dimensión Recompensa.....	34
Tabla 5 Preguntas de la Dimensión Riesgo .....	37
Tabla 6. Preguntas de la Dimensión Relaciones.....	39
Tabla 7. Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño .....	42
Tabla 8. Preguntas de la Dimensión Apoyo .....	45
Tabla 9. Preguntas de la Dimensión Conflicto .....	48
Tabla 10 . Preguntas de la Dimensión Identidad .....	51
Tabla 11. Ponderaciones .....	54
Tabla 12. Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	58
Tabla 13. Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	59
Tabla 14. Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	60
Tabla 15. Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.....	61



## RESUMEN

La percepción de los trabajadores sobre la organización influye directamente en su rendimiento, siendo de vital importancia cuidarla y tratarla, para esto se realizó un diagnóstico de cultura y clima organizacional de la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A SIVATEX. Se utilizó el cuestionario OCAI de Cameron & Quinn para la determinación de la cultura organizacional y el cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer. Como fruto de esta investigación, se identificó un tipo de cultura de Mercado y se encontró complicaciones en las dimensiones de clima organizacional de: Recompensa, Calor-Relaciones, Apoyo y Conflicto. Finalmente, se propone un plan de mejora para las dimensiones anteriormente mencionadas a través de un conjunto de actividades que le permitirán a la empresa mejorar su ambiente laboral.

**Palabras Clave:** Diagnóstico, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Plan de mejora

## ABSTRACT

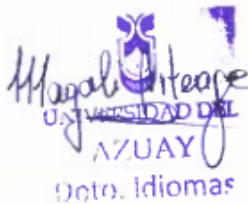
The workers' perception of a company directly influences on their performance, this being the reason that it is vitally important to take care of it. For this reason, a diagnosis of both the organizational culture and workplace environment of the company Vázquez Ordóñez MSVO S.A. SIVATEX was made. Cameron & Quinn's OCAI questionnaire was used to determine the company's organizational culture and Litwin & Stringer's questionnaire was used to determine its workplace environment. The results of this research helped us identify a type of market culture, but certain difficulties were also found in the dimensions of the workplace environment: reward, warmth, relationships, support, and conflict. Finally, an improvement plan was proposed for the above-mentioned dimensions through a set of activities which will help the company improve its work environment.

**Key words:** diagnosis, organizational culture, workplace environment, improvement plan

Psychologist María Isabel Arteaga Ortiz

Jheny Ermilda Carchipulla Morocho  
0985741525  
[jhenycar1996@es.uazuay.edu.ec](mailto:jhenycar1996@es.uazuay.edu.ec)

Jéssica Elizabeth Pineda Enríquez  
0990758950  
[jecka20@es.uazuay.edu.ec](mailto:jecka20@es.uazuay.edu.ec)



Translated by,

Rafael Argudo

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están compuestas por personas que interactúan integralmente día a día realizando actividades que las lleva al logro de un propósito común. Una empresa es un medio social en la que las personas concentran todos sus esfuerzos en alcanzar en equipo los objetivos planeados, los mismos que al tratar de lograrlos individualmente serían inalcanzables. Es así que conjuntamente constituyen un sistema de cooperación racional, donde cada una de ellas optan por apoyarse mutuamente alcanzando fines comunes.

Un miembro de una empresa al encontrarse satisfecho en su lugar de trabajo tiende a no ausentarse con frecuencia, además de realizar actividades positivas, así como también sentirse comprometido con la organización. Analizando lo contrario, un colaborador insatisfecho suele ausentarse con mayor frecuencia, presenta estrés laboral el mismo que influye en la interrupción de las labores habituales tanto de la persona que lo posee como de sus compañeros de trabajo, también influyendo en estar en la constante búsqueda de un nuevo puesto de trabajo en otras organizaciones.

Es por ello que hoy por hoy, el tema de la cultura y clima laboral en las organizaciones se ha convertido en una parte fundamental a la hora de cumplir todos los objetivos establecidos. Una vez que se ha comprendido lo importante que es contar con un ambiente sano y adecuado para desarrollar las diferentes actividades, es primordial diagnosticarla para encontrar posibles falencias que estén impidiendo la consecución de objetivos.

Debido a esta razón, se desarrolló la presente investigación en la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A SIVATEX diagnosticando su clima organizacional para posteriormente establecer un plan de mejora para aquellas variables que están impidiendo su eficiencia y eficacia. Para determinar el tipo de cultura organizacional de la empresa se empleó la herramienta de Cameron y Quinn y para el diagnóstico del clima organizacional se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer, los resultados obtenidos sirvieron para la propuesta de un plan de mejora con la finalidad de fortalecer aquellas debilidades encontradas.

## **CAPÍTULO I. Empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A**

### **1.1 Reseña histórica de la empresa.**

A inicios de los años 60 la empresa Vatex fue fundada por el señor Humberto Vázquez Vanegas en la ciudad Cuenca, provincia del Azuay, con el propósito social de satisfacer una necesidad básica que es la vestimenta a través de la confección de prendas. Inicialmente contó con un pequeño taller y una tienda, para posteriormente, implementar la primera planta de pantalones tipo jeans en la ciudad de Cuenca motivado por su gran espíritu emprendedor e innovador, apostando con la tecnología y calidad, de tal forma, Vatex llegó a posicionarse como una marca reconocida en la ciudad (Vázquez Ordoñez MSVO SIVATEX, 2019).

Para la década de los años 80, el fundador decide incluir a sus hijos al negocio, instituyendo la base de lo hoy sería el grupo empresarial Vatex. Es así que durante los primeros años la familia Vázquez Ordoñez, todos como socios, deciden comprar locales de la ciudad, los cuales modernizaron llegando a crecer en ventas, presencia de marca, y en su equipo de trabajo. Posteriormente, en la década de los años 90, Vatex empezaba a expandirse nacionalmente, contando con sus instalaciones y empresa matriz en la ciudad de Cuenca, ya que algunos de los hijos del fundador, deciden llevar la marca de manera individual, manteniendo los principios de la empresa (Vázquez Ordoñez MSVO SIVATEX, 2019)

A partir de Julio de 2018, aparece la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. con su marca comercial SIVATEX, siendo una de las empresas participes del Grupo Vatex, la misma que está liderada por sus socios-propietarios Doctor Santiago Vázquez Ordoñez y Economista Milton Vázquez Ordoñez, Es necesario recalcar que la organización se maneja comercialmente como Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX, pero dentro de los registros de la superintendencia de compañías se encuentra registrada como Vázquez Ordoñez MSVO S.A.

La empresa cuenta con su propio logotipo que lo diferencia de la competencia, como se observa en la ilustración No 1.

## **Ilustración 1.** Logotipo de la empresa



**Fuente:** Talento Humano MSVO Vázquez Ordoñez SIVATEX, 2019.

La empresa ha adoptado una filosofía de trabajo japonesa, que consiste en: BIEN SER que comprende actuar con honestidad y sinceridad, BIEN HACER que hace referencia en desempeñar el trabajo de manera correcta, BIEN ESTAR corresponde a la suma de los dos requisitos anteriores alcanzando así la autorrealización y por último el BIEN TENER que es la recompensa económica conforme al cumplimiento de los requisitos anteriores. Esta filosofía de trabajo es una visión atrayente para sus trabajadores, puesto que trata de conjugar el éxito profesional y/o empresarial con el beneficio material. Además, cuenta con una filosofía de relación interna compartida, es decir, todos tienen claro que alcanzar el éxito por uno mismo es gratificante; pero en Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX, la satisfacción de conseguir una meta en conjunto es mucho mayor. Con esto los colaboradores de la empresa crean un vínculo perdurable entre ellos, de tal manera que no solo se sienten bien con ellos mismos, sino también se sienten bien con los demás; y si el resultado no es el deseado, el fracaso es compartido, lo que les ayuda a suavizar los golpes y a brindarse apoyo necesario para enfrentar los nuevos retos (Vázquez Ordoñez MSVO SIVATEX, 2019).

Desde entonces, VateX ha llegado a ser líder en el mercado local y a crecer a nivel nacional, gracias a que se ha centrado en el diseño, producción, importación y elaboración de prendas de vestir básicas y de moda, invirtiendo en la compra de activos y manteniendo como base la calidad y satisfacción de sus clientes, puesto que son una parte sustancial para la empresa, logrando con ello beneficios actuales acordes a las expectativas del fundador.

### **1.2 Misión, visión y valores de la empresa**

#### **1.2.1 Misión**

Somos Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX, una empresa nacional a la vanguardia de la moda y el estilo; con diseños y productos propios de nuestra marca, los cuales son

laborados con calidad humana y profesionalismo. Posicionados en el mercado por más de 50 años como marca, brindamos confianza e innovación de servicio, con el fin de satisfacer necesidades y sueños de nuestros clientes (Vázquez Ordoñez MSVO SIVATEX, 2019).

### 1.2.2 Visión

Con proyección visionaria en su gestión, Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX para el 2022 será una empresa sólida y afianzada en el Ecuador, liderando el mercado textil mediante la excelencia en su servicio y la calidad de sus productos, contando con personal capacitado que le permita expandirse y explotar nuevos mercados dentro y fuera del país (Vázquez Ordoñez MSVO SIVATEX, 2019).

### 1.2.3 Valores

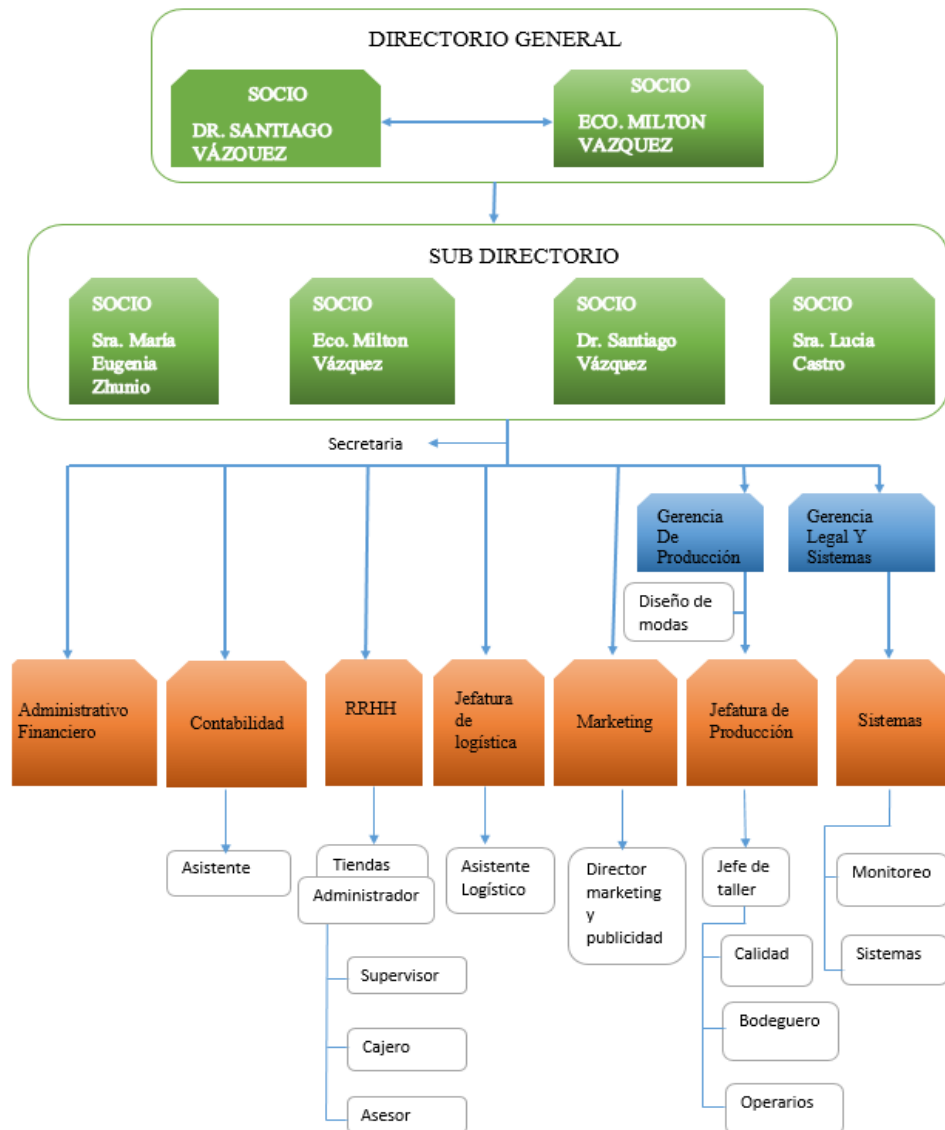
Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX, se identifica con los valores descritos a continuación, valores que guían y definen a sus trabajadores:

- **Honestidad:** Actuar de una forma equilibrada entre lo que se piensa, se siente y se hace, procediendo de una forma razonable y justa, anteponiendo la verdad y la transparencia, con una actitud acorde a nuestra relación con los demás.
- **Respeto:** Mantener el reconocimiento por mi valor propio y el de los demás, conservando una convivencia pacífica y armónica, generando un ambiente de trabajo saludable.
- **Perseverancia:** Demostrar la confianza en nosotros mismos, estabilidad y madurez emocional, centrando nuestras fuerzas para la consecución de objetivos, propósitos y metas; actuando con compromiso, decisión y firmeza.
- **Trabajo en equipo:** Integrar los conocimientos, experiencia y actitudes de los miembros, potenciando cada una de estas características, disminuyendo los recursos y aumentando la eficacia de los resultados.
- **Enfoque a resultados:** Formular objetivos y establecer indicadores para medir los mismos, utilizando técnicas y herramientas que definan de manera clara, precisa, creativa, innovadora y motivadora.

### 1.3. Estructura organizacional.

Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX es una empresa familiar, conformada por 50 personas entre ellos socios, empleados y trabajadores, distribuidos en las diferentes áreas y locales con los que cuenta.

**Ilustración 2.** Organigrama de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX



**Fuente:** Talento Humano MSVO Vázquez Ordoñez SIVATEX, 2019.

La empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX en su estructura organizacional se encuentra encabezado por el directorio general y sub directorio, los cuales están conformados por los socios, quienes tienen la responsabilidad de gestionar administrativamente todas las funciones de la organización. Seguido por la gerencia de producción y por la gerencia legal y sistemas; cuenta con ocho departamentos cuyas funciones se detallan a continuación:

- **Administrativo financiero:** Es el responsable del manejo eficiente de los recursos monetarios con los que operan la empresa, además, con los registros proporcionados por el departamento de contabilidad puede analizar y controlar las actividades a través del uso de indicadores.
- **Contabilidad:** Se encarga de registrar todas las transacciones diarias que realice la empresa, así como los balances contables, además de realizar todos los pagos de tributos y otras funciones de carácter económico.
- **Recursos Humanos:** Encargado de organizar, gestionar y administrar a todos los empleados que posee la empresa, así como su formación y desarrollo profesional, como también la prevención de riesgos laborales.
- **Jefatura de logística:** Responsable de gestionar todas las etapas del proceso de producción de la empresa, desde la realización del producto hasta la entrega y distribución en los diferentes locales de la empresa.
- **Marketing:** Diseñan planes de marketing para la promoción de productos, los cuales posteriormente les dan seguimiento, fidelizan clientes, aumentan el reconocimiento de la marca, construyen relaciones con el cliente, los proveedores y los colaboradores, entre otras.
- **Diseño de modas:** Se encargan de diseñar y confeccionar todas las prendas de vestir y accesorios como joyería, bisutería y carteras que se comercializan, tomando en cuenta la calidad en cada uno de ellos.
- **Jefatura de producción:** Son responsables de la transformación de la materia prima en productos finales para su posterior comercialización.



**Sistemas:** Monitorea el cumplimiento de todas las funciones de los demás departamentos, además administra los sistemas operativos y da soporte a la infraestructura informática de la empresa.

## **CAPITULO II. Marco Teórico**

La idea de la presente investigación surge a partir de una revisión bibliográfica en la cual se detectó que tanto el tipo de cultura organizacional como el clima organizacional de las empresas son fundamentales en la consecución de los objetivos establecidos, es así que una correcta dirección y un ambiente agradable de trabajo son sinónimos de confianza y satisfacción de los miembros que conllevará al éxito de la organización. Para adentrarnos en la investigación es necesario abordar conceptos básicos de la cultura y el clima organizacional, así como su importancia y su relación con otros aspectos, tales como: el liderazgo y la motivación.

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### **2.1.1 Definición de cultura organizacional**

La cultura es un conjunto de hábitos, ideologías, manera de hacer las cosas, valores compartidos, códigos de conducta, tradiciones, las cuales se trasmite de una generación a otra, estos elementos se van adquiriendo a través de la vida de la persona por medio de la educación y la socialización (Chiavenato, 2009). Así, los factores nacionales, como la educación, y los factores socioculturales, la socialización, inciden en el desarrollo de las variables culturales que influyen directamente en el trabajo, el tiempo, el individualismo y el cambio en una organización.

De igual modo la cultura organizacional, es determinada por Robbins & Judge, (2009) “como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”.

Investigadores como Toca y Carrillo (2009) han afirmado que:

La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable. Esta consideración descarta la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento —manual, código o prontuario— en su lugar, es transmitida de manera casual. Es así como muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas. (pp. 119-120)

Con base a lo expuesto, cada persona tiene una cultura, de igual forma cada organización tiene una cultura corporativa, para conocer la cultura es necesario formar parte de la empresa, trabajar en ella, participar en las actividades, en pocas palabras significa una aceptación de la filosofía corporativa. La cultura se puede dimensionar en dos aspectos: lo que se puede ver, es decir, aborda los aspectos físicos tales como: los colores, los espacios, métodos, políticas y procedimientos, los elementos tecnológicos; lo que no se puede ver, aquella que difícilmente se puede percibir o describir, en estas están los aspectos psicológicos y sociológicos.

Para Idalberto Chiavenato (2009) existen seis elementos que se deben considerar en la cultura organizacional, que son:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** Hace referencia a características muy propias de la interacción entre los colaboradores como: lenguaje común, ritos relacionados a las conductas y diferencias.
- **Normas:** Engloba todas las políticas de trabajo y lineamientos de la manera que deben hacerse las cosas dentro de la empresa.
- **Valores dominantes:** Conforman todos los valores que la organización defiende y

espera que su gente adopte y comparta.

- **Filosofía:** Comprende las políticas en la cual define el trato que deben recibir los empleados y a los clientes.
- **Reglas:** Son pautas determinadas para el adecuado comportamiento de cada trabajador.
- **Clima organizacional:** es toda la sensación que se percibe y se trasmite a través de la interacción de las personas, la atención al cliente, etc.

En este sentido (Salazar, Guerreiro, Machado, & Cañedo, 2009) menciona otros elementos, los cuales son:

- **Identificación de los miembros:** Si sus colaboradores se sienten identificados con su puesto de trabajo, su disciplina y la organización.
- **Énfasis del grupo:** Hace hincapié a que si los colaboradores trabajan en equipo o se alienta un ambiente individualista.
- **Perfil de decisión:** Si las decisiones elegidas toman relevancia respecto a las actividades o al grupo.
- **Integración:** Si las unidades operan en forma coordinada o independiente.
- **Control:** relacionado a la estructura organizacional.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado que la organización da apertura a la innovación, creatividad y la determinación para emprender la realización de tareas.
- **Criterios de recompensa:** Las pautas para medir y compensar el rendimiento.
- **Tolerancia al conflicto:** El grado de fomentar o no el conflicto.
- **Perfil de los fines o de los medios:** Si la dirección hace mayor peso en: el fin justifica los medios o prioriza los medios.
- **Enfoque de la organización:** La orientación de la gerencia hacia la parte externa o la parte interna.

Existen muchas características que componen la cultura en una empresa y sin duda, dependerá de cada líder denominar cuál de estas formará parte de la cultura y su importancia

haciendo estas propias de una organización. Por todo ello, se debe analizar muy cuidadosamente, pues son los que constituye un sello distintivo que hace a una empresa diferente a otra.

### **2.1.2 Importancia de la cultura organizacional**

Cada colaborador pasa alrededor de cuarenta horas o más dentro de la empresa, haciendo que el trabajador convierta su lugar de trabajo en su segundo hogar, de esta manera el ambiente laboral involucra e incide de manera directa en la vida laboral y personal del trabajador. Cada organización posee un diferente tipo de cultura, es decir, están conformadas por distintos principios, valores, creencias, hábitos e ideologías; de ahí su importancia de conocerlos para saber cómo puede incidir la adopción de éstos en la misma, puesto que trabajadores motivados y leales con la gerencia son el reflejo de una cultura saludable.

La cultura organizacional es una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas, ya que es un reflejo de como una empresa piensa y trabaja. La cultura vista de esta manera, parecería ser completamente beneficiosa, sin embargo, existen disfuncionalidades en la cultura organizacional que podrían afectar la competitividad y la eficacia en la organización, pues cuando los valores instituidos no están en concordancia con los objetivos de la empresa, la cultura es un obstáculo. Estos pueden ser: barreras para el cambio, obstáculos para la diversidad y obstáculos para las adquisiciones y fusiones.

Por todo ello, se debe profundizar en la definición de la cultura corporativa, misma que siempre debe ser reforzada mediante los planes de acción, pues como menciona Robbins & Judge (2009) una cultura fuerte tiene mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido que al tener un alto grado en compartir sus valores hace que la empresa pueda tener mayor control sobre sus colaboradores a comparación de cuando una empresa tiene una cultura débil, pues los miembros no tiene una clara definición de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiada.

### **2.1.3 Tipos de cultura organizacional**

Dentro de la cultura organizacional Likert (citado en Chiavenato, 2009) propone cuatro perfiles de cultura organizacional basados en variables del proceso de decisión, el sistema de

comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

❖ **Sistema 1. Autoritario coercitivo:** Es un sistema administrativo restrictivo y muy dominador, la dirección controla de manera rigurosa cada actividad que se da en la organización, caracterizado por ser la cultura más dura y cerrada. Este sistema hace que las personas trabajen bajo pena de ser sancionadas.

- ◆ **Proceso de decisión:** Cada decisión es tomada por el más alto mando y se toma las decisiones de manera imprevista y no rutinario.
- ◆ **Sistema de comunicaciones:** Precario y vertical, tiene un organigrama jerárquico, la comunicación solo se trasmite desde la gerencia y no se admite sugerencias.
- ◆ **Relaciones Interpersonales:** La dirección considera perjudiciales las interacciones de los empleados entre sí, de esta manera se crean puestos que aíslen a las personas impidiendo relacionarse ente sí.
- ◆ **Sistema de recompensas y sanciones:** Este modelo de cultura prioriza los castigos, sanciones y medidas disciplinarias.

❖ **Sistema 2. Autoritario benevolente:** Es un nivel inferior al sistema 1, debido que, es más condescendiente y menos rígido.

- ◆ **Proceso de decisión:** Las tomas de decisiones son tomadas por la cúpula de la dirección, sin embargo, las decisiones de menor importancia llegan a ser delegados a sus subordinados, aunque, aun así, es necesario la autorización de la dirección.
- ◆ **Sistema de comunicaciones:** Aún prevalece el sistema de comunicación vertical, sin embargo, la dirección puede recibir comunicaciones de la base.
- ◆ **Relaciones Interpersonales:** La cúpula permite poca interacción entre los miembros, se les permite relacionarse en un clima poco flexible.
- ◆ **Sistema de recompensas y sanciones:** Se sanciona la indisciplina con menos dureza y, además algunas veces se recompensan de manera material y salarial.

❖ **Sistema 3. Consultivo:** Se aleja más de un estilo autoritario y pasa a ser más participativo.

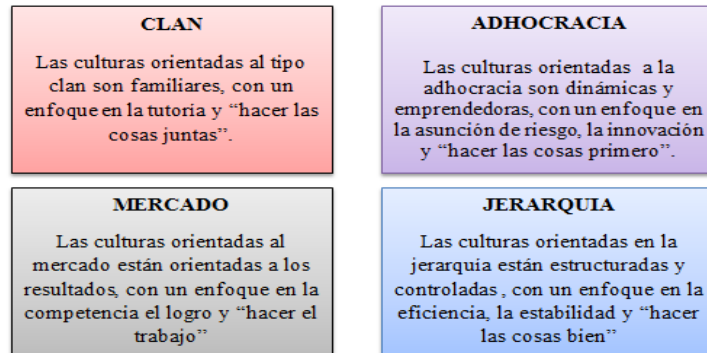
- ◆ **Proceso de decisión:** Las decisiones tomadas son consultivas y participativas, es decir, la cúpula recibe opiniones de sus colaboradores respecto a las políticas y directrices de la organización.
- ◆ **Sistema de comunicaciones:** Existen un sistema de comunicación verticales y horizontales, las cuales facilitan el flujo de información.
- ◆ **Relaciones Interpersonales:** Existe gran familiaridad entre los miembros de la organización, debido a esto, se crea condiciones favorables para una organización sólida y positiva.
- ◆ **Sistema de recompensas y sanciones:** Prevalece mayormente las recompensas materiales y simbólicas, aunque, aún existen castigos y sanciones ocasionales.

❖ **Sistema 4. Participativo:** Caracterizado por ser democrático y abierto, mayormente cuentan con tecnología, personal altamente especializado y capacitado.

- ◆ **Proceso de decisión:** La cúpula otorga la toma de decisiones a la base de la organización, la directiva está presente en decisiones en situaciones emergentes.
- ◆ **Sistema de comunicaciones:** La organización invierte en mejorar los procesos de comunicación, pues, la información fluye en todas las direcciones potenciando la flexibilidad y eficiencia.
- ◆ **Relaciones Interpersonales:** La organización trabaja en sinergia, incentivan las relaciones y la confianza mutua entre las personas.
- ◆ **Sistema de recompensas y sanciones:** Prioriza las recompensas simbólicas y sociales, y en segunda instancia se encuentra las recompensas materiales y salariales; rara vez existen las sanciones, castigos o medidas disciplinarias.

Cameron & Quinn (2011) sugieren que dentro de una organización se pueden identificar 4 tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

### Ilustración 3. Tipos de cultura organizacional



**Fuente:** Cameron & Quinn (2011).

Cada cultura tiene un conjunto de características que la distinguen entre las otras, Cameron & Quinn (2011) explica que:

- **Clan:** Es similar a una estructura familiar, se caracteriza por compartir valores y metas, trabajo en equipo y participación de los empleados. En esta cultura, se permite que los empleados den comentarios para impulsar el crecimiento de la empresa.
- **Adhocracia:** Tienen un enfoque creativo, dinámico y emprendedor, pues asume que la adaptación y la innovación son elementos claves para alcanzar la rentabilidad. El más grande reto de este tipo de organizaciones es la innovación constante de sus productos y servicios.
- **Jerárquico:** Esta cultura hace las cosas según como este establecido en los procedimientos, de manera que el trabajo se vuelve formal y estructurado. Es una organización que le gusta pre visualizar a largo plazo, procura mantenerse estable y eficiente a través del tiempo. En estos, existen un claro nivel jerárquico, decisiones centralizados y la razón de permanecer unido se debe a la cantidad de reglas formales y políticas.
- **Mercado:** Está orientado hacia el ambiente externo, ya sea, clientes, contratistas, sindicatos y reguladores con un enfoque hacia los resultados. Los valores que resaltan

en esa cultura es la productividad y competitividad.

#### **2.1.4 Herramienta para el diagnóstico de la cultura organizacional.**

Frente a la importancia de la cultura organizacional, varios autores indican la relevancia del diagnóstico de la cultura mediante la aplicación de una herramienta cuantitativa. A través del tiempo ha existido múltiples herramientas útiles, aunque ninguna es un modelo perfecto de aplicación. Dentro de los cuestionarios más usados se encuentran: el Cuestionario de la Ideología de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972), el Inventario de Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory, 1987), el Cuestionario de cultura de MacKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995), el Cuestionario de Prácticas Culturales (Practice Culture Questionnaire, 2000) y Organization Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2011).

En la presente investigación, para identificar el tipo de cultura organizacional que arraiga en la empresa se utilizará el cuestionario OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) elaborado por Cameron & Quinn (2011), debido a que se ha observado en distintos estudios de diagnóstico de cultura organizacional que se acopla más a las organizaciones latinas. La herramienta está comprendida por seis dimensiones. La composición del cuestionario está compuesta por 6 dimensiones: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterios de éxito.

Cada pregunta cuenta con cuatro opciones de respuesta a la cual se irá otorgando una calificación sobre 100, la sumatoria de estas respuestas no deben sobrepasar los 100 puntos. En este cuestionario existen dos columnas "Ahora" y "Preferida", la una refleja el estado actual de la compañía y la otra es el deseo de la cultura por parte de los colaboradores.

#### **2.1.5 Relación entre cultura y clima organizacional.**

"La cultura organizacional influye en las características del clima organizacional por su efecto sobre las acciones y los procesos de pensamiento del líder. Pero, todo lo que haga como líder afectará el clima de la organización. Estas influyen tanto en la motivación como en la satisfacción individual y de equipo" (Hiriyappa, 2008).



Por ello, dentro de la medición del clima organizacional es indispensable en primera instancia, la identificación de la cultura organizacional, ya que es un factor de importante peso que influye en los resultados de una organización. La cultura organizacional y clima organizacional son complementarios.

## **2.2 Clima Organizacional**

### **2.2.1 Definición de clima organizacional.**

La aproximación a la definición de clima según Hiriyappa, (2008) es el conjunto de percepciones por parte de los colaboradores la cual representa el sentimiento de la organización, esta percepción individual tiene origen en la creencia sobre las actividades cotidianas creado por el liderazgo actual. Cuando se encuentra deterioro en el clima laboral, se debe tomar en cuenta la causa o variable que la genera, sin embargo, no se debe precipitar a descartar otras posibles causas, ya que un síntoma no es relacionado solamente con una variable, no es de su exclusividad. Es decir, un síntoma puede ser la manifestación de un conjunto de males, así como una anomalía provocaría diferentes reacciones (Olas, 2013).

Litwin & Stringer, 1978 citado en (Arnoletto, 2004) afirman nueve dimensiones en la cual se detallaría la composición y variables influyentes en el clima de una determinada organización. Estas nueve dimensiones son: estructura, responsabilidad y empoderamiento, recompensa, desafío, relaciones, apoyo, estándares, conflictos e identidad.

- **Dimensión Estructura:** Es el reflejo que tienen las personas sobre las reglas, procedimientos, niveles jerárquicos.
- **Dimensión Responsabilidad y empoderamiento:** Es el nivel o grado de responsabilidad o autonomía que asume cada trabajador en la toma de decisiones.
- **Dimensión Recompensa:** Es cómo perciben la recompensa frente al desenvolvimiento laboral de cada colaborador, no solo monetario sino también incentivos adicionales.

- **Dimensión Desafío:** Es cómo percibe el trabajador los retos que le presenta el trabajo que realiza cotidianamente.
- **Dimensión Relaciones:** Cómo ve el trabajador su ambiente laboral, es o no es amigable, existen o no existen relaciones sociales.
- **Dimensión Apoyo:** La sensación del trabajador sobre el compañerismo que existe en la organización por parte de los superiores como inferiores.
- **Dimensión Estándares:** Hace hincapié sobre los indicadores de desempeño sobre el rendimiento de la empresa.
- **Dimensión Conflictos:** Cuán flexibles son los miembros en aceptar diferentes opiniones; enfrentan y solucionan los problemas cuando surgen.
- **Dimensión Identidad:** Es la sensación de involucramiento y sentido de pertenencia de los miembros en la organización, como compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **2.2.2 Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones (Pérez, 2015). Visto desde este punto, la medición del clima resulta ser una herramienta indispensable para la cúpula de la organización, pues solo de esta manera, puede tomar acciones correctivas para eliminar la toxicidad de la organización o de fortalecimiento de buenas prácticas. Un mal clima laboral puede impactar de manera inimaginable tanto a la organización, al grupo y al individuo. Una organización se vería afectado en la consecución de los objetivos; en el grupo se provocaría la pérdida de productividad y al individuo un mal clima laboral generaría insatisfacción, falta de motivación conllevando de un problema laboral o un problema personal.

### **2.2.3 Instrumentos de medición del clima organizacional**

Pese a la complejidad de la medición del clima organizacional, debido a que se pretende medir la percepción de los trabajadores y esta, supone el riesgo de caer en la subjetividad y juicios de valor, expertos validan y recomiendan varios instrumentos. Sin embargo, entre los más usados se encuentran:

- El Cuestionario de Clima Laboral (CLA) de Corral y Pereña (2010); esta herramienta considera dos dimensiones: Empresa y Persona; dentro de las dos dimensiones se analizan las variables: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección.
- Instrumento para el Diagnóstico del clima Organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (2008): este cuestionario propone el análisis de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.
- Instrumento para medir el Clima Organizacional Colombianos (IMCOC) de Méndez (2006), está conformado por 45 preguntas dentro de las cuales se analizan las siguientes variables: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.
- Encuesta de Clima Organizacional (ECO) de Toro (1992, 1996); trabaja con 10 variables: trato impersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos.
- Test de Clima Organizacional (TECLA) de John Sudarsky (1977): Sudarsky dentro de 90 preguntas plantea las siguientes dimensiones: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad y Salario.
- Business and Organization Climate Index (BOCI) de Payne & Mansfield (1973): este instrumento pretende medir el clima organizacional en 14 dimensiones: Distancia psicológicas con los líderes, Cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato, preocupación de la gerencia por la participación de los empleados, libertad de

pensamiento, control emocional, orientación al futuro, orientación científico-técnica, orientación intelectual, desafíos de trabajo, orientación a la tarea, laboriosidad, altruismo, sociabilidad.

- Organization Climate Questionnaire (OCQ) de Litwin y Stringer (1968) (revisado en el 2001) conformado por nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.
- Profile of a Organization de Likert (1963) está conformado por 8 dimensiones: método de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia e integración, toma de decisiones, fijación de los objetivos directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

En el transcurso del tiempo, cada investigador tras una profunda investigación ha aportado nuevos aspectos, características o dimensiones a considerar en clima laboral, los cuales han permitido una evolución en el área conceptual, y este avance, ha permitido la generación de nuevas herramientas. Uno de los pilares fundamentales que dieron paso a estas aportaciones fueron las investigaciones realizadas por Litwin y Stringer, debido que su modelo es considerado por los estudiosos como un modelo completo. Es así que, en la actualidad, muchos investigadores validan y hacen uso del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer dentro de las empresas. Basado en todos estos antecedentes, se aplicará el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para la realización de este estudio.

#### **2.2.4 Clima Organizacional relacionado al Liderazgo**

El liderazgo es un aspecto fundamental de la organización, pues, es un eje principal para la transformación de la sociedad, independientemente si el estilo de liderazgo gerencial sirve en el cumplimiento de la consecución de los objetivos. El liderazgo es la capacidad del líder de influenciar, persuadir y lograr la participación de todos sus colaboradores en la realización de las actividades para alcanzar los objetivos trazados. Además, el liderazgo tiene una importancia vital en la generación de pertenencia y compromiso con sus miembros. En términos de Méndez (2006) el líder al transmitir su visión influye directamente en la estructura, pues la comunicación de la visión del líder ajusta las relaciones de poder, niveles jerárquicos, la comunicación y descentralización entre otros elementos. Sobre estos elementos se crea una

conciencia colectiva que influencia de manera directa en el comportamiento de los miembros de la organización modificando el ambiente laboral.

“El clima organizacional está directamente relacionado con el estilo de liderazgo y gestión del líder, basado en los valores, atributos, habilidades y acciones, así como las prioridades del líder. El comportamiento (carácter) del líder es el factor más importante que afecta el clima” (Hiriyappa, 2008, pág. 219).

Según Méndez (2006) “El líder es un factor determinante del clima organizacional; la visión que tiene el hombre influye no solamente en la construcción del sistema cultural y en la estructura de la organización, sino que también produce percepciones en el individuo que, traducidas en el clima organizacional, influye en su desempeño y la motivación en la empresa” (pág. 13).

### **2.2.5 Clima Organizacional relacionado con la Motivación**

Entendiéndose como motivación al sentimiento positivo que es estimulado por un conjunto de aspiraciones, deseos, desafíos que son reflejados en la realización de las tareas para cumplir dichas metas. La alta dirección de la organización puede motivar a los colaboradores mediante: la orientación al trabajo, orientación a la productividad de las ideas y acciones de las personas, satisfacción por el esfuerzo del trabajo, potenciación de las fortalezas de las personas y los grupos, procesos de aprendizaje de la organización y de las personas, además incluye los procesos de evaluación como proceso de reconocimiento (Martínez, 2007 citado en Arnoletto, 2004).

La motivación tiene una estrecha relación con el clima laboral, pues una persona motivada influye positivamente en la organización creando un ambiente laboral agradable la cual contagia al equipo de trabajo, y estos a la vez, a toda la organización. Como resultado, el día a día de los trabajadores se vuelve un espacio creador de relaciones interpersonales, colaboración, confianza y sinergia. De mismo modo, ocurre cuando la alta dirección de la organización no consigue motivar a sus colaboradores provocando frustración en los miembros de la organización, de tal manera encontrándose una realidad negativa en donde

mayormente sobresale el desinterés, la desconfianza, la falta de colaboración y el descontento.

### **CAPÍTULO III. Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A.**

La cultura organizacional está estrechamente ligada con el clima organizacional, es así que ambos factores son de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento de su ambiente laboral alcanzando con ello un incremento de productividad gracias a su talento humano. El diagnóstico de ambos factores reflejará si se sigue haciendo las cosas como se las venía haciendo o se deberá tomar acciones correctivas como, por ejemplo, mejorar el trato que tiene el jefe con sus empleados o la relación interpersonal de los miembros, estos elementos conforman el clima organizacional. Las percepciones de los miembros se verán reflejados en las herramientas de diagnóstico que se utilicen tanto para la cultura organizacional como para el clima organizacional.

#### **3.1 Metodología para el diagnóstico de cultura organizacional.**

El instrumento propuesto y aplicado para diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A. SIVATEX es la herramienta de Cameron y Quinn (2011) Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), donde los autores explican que está compuesto por un cuestionario en el cual los miembros de la organización responderán a solo seis dimensiones que contienen cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento ha sido utilizado para diagnosticar varios factores que influyen en la cultura de una organización; tiene dos aplicaciones fundamentales, la primera es usada para diagnosticar la cultura actual de la organización y la segunda es usada para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse en el futuro.

Este instrumento sirve para evaluar la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada por todos los miembros de una organización. Miles de organizaciones de diferentes tamaños y actividades industriales han utilizado el cuestionario OCAI para diagnosticar su cultura organizacional de forma exitosa e incluso ha sido utilizado como ventaja competitiva para identificar oportunidades de cambio al desarrollar planes de mejora que permitan a la organización dirigirse hacia la cultura preferida.

La aplicación se lo realiza a todos los miembros que conforman la organización independientemente al departamento que pertenezcan, se puede dar una excepción en los

dueños en caso de que cumplan funciones dentro de la misma, debido a que pueda existir sesgo en los resultados que se vaya a obtener. El tiempo para completar el cuestionario es de 20 minutos en promedio. Es preferible que el encuestador este siempre presente en la aplicación, puesto que puede existir alguna inquietud por parte del encuestado.

El cuestionario, (ver anexo 1) consta de seis dimensiones que contienen cuatro alternativas de respuesta cada una especificadas con las letras A, B, C, y D. cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura de Cameron & Quinn (2011) descritos anteriormente. Posee dos columnas catalogadas como Ahora y Preferida, el Ahora es lo que está sucediendo actualmente en la organización y la Preferida lo que los miembros desea que fuese en un futuro. Se divide en 100 puntos cada opción de respuesta, en donde se puntúa en una escala entre 40, 30, 20, 10; asignándole 40 a la opción que más se asemeje a la realidad o preferencia de la organización y 10 a la calificación que se le dará a la opción más alejada.

A partir de las respuestas a las seis preguntas plasmadas en el cuestionario, se determinan las dimensiones de la cultura organizacional. Es así que:

El primer ítem A, mide el grado de orientación de la organización a la cultura clan, haciendo referencia a la primera dimensión; el segundo ítem B, mide el grado de orientación de la organización a la cultura adhocrática haciendo referencia a la segunda dimensión, es así que Cameron & Quinn (2006) manifiestan que “una dimensión se diferencia de la otra por criterios de eficacia que hacen hincapié en la flexibilidad, discreción y el dinamismo, de criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y control. Es decir, algunas organizaciones se consideran efectivas si están cambiando y otras organizaciones son consideradas como efectivas si son estables.” (p. 34). El tercer ítem C, mide el grado de orientación de la organización a la cultura de mercado correspondiendo a la cuarta dimensión y el cuarto ítem D, mide el grado de orientación de la organización a la cultura jerárquica correspondiendo a la tercera dimensión, “se diferencia por criterios de eficacia que hacen hincapié en una orientación interna, la integración y la unidad, de criterios que hacen hincapié en una orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Es decir, algunas organizaciones se consideran efectivas si tienen características internas armoniosas y se considera que otras



son efectivas si están enfocadas en interactuar o competir con otros fuera de sus límites” (pp. 34-35).

Para calcular los resultados, a través de una tabla de tabulación se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta y se obtiene el promedio dividiendo para seis, tanto de la columna de Ahora como de Preferida. Por ejemplo, se suman todas las puntuaciones concedidas a la letra A y se divide para seis, y así se lo realiza con las demás letras B, C, y D para obtener los promedios por cada letra. Posteriormente se plasman los resultados anteriores en una tabla de resultados globales en la cual constan los cuatro tipos de cultura, de tal manera se permite observar donde recae las puntuaciones más altas, por lo tanto, se visualiza la orientación de la cultura organizacional que posee la empresa.

### **3.2 Análisis y presentación de datos de cultura organizacional de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX.**

Una vez ya recolectado y tabulado los datos se procede a seleccionar el mayor puntaje de los valores en promedio existente que refleja la cultura actual y el mayor puntaje en promedio preferido que revela la cultura que le gustaría ser a la organización. Con los datos ya tabulados, se realizó una tabla que resume las percepciones globales y con ella, se realizó una representación, la cual permite una mayor visualización entre la cultura arraigante y deseada en la organización a través de un gráfico radial.

**Tabla 1.** Resultados Globales

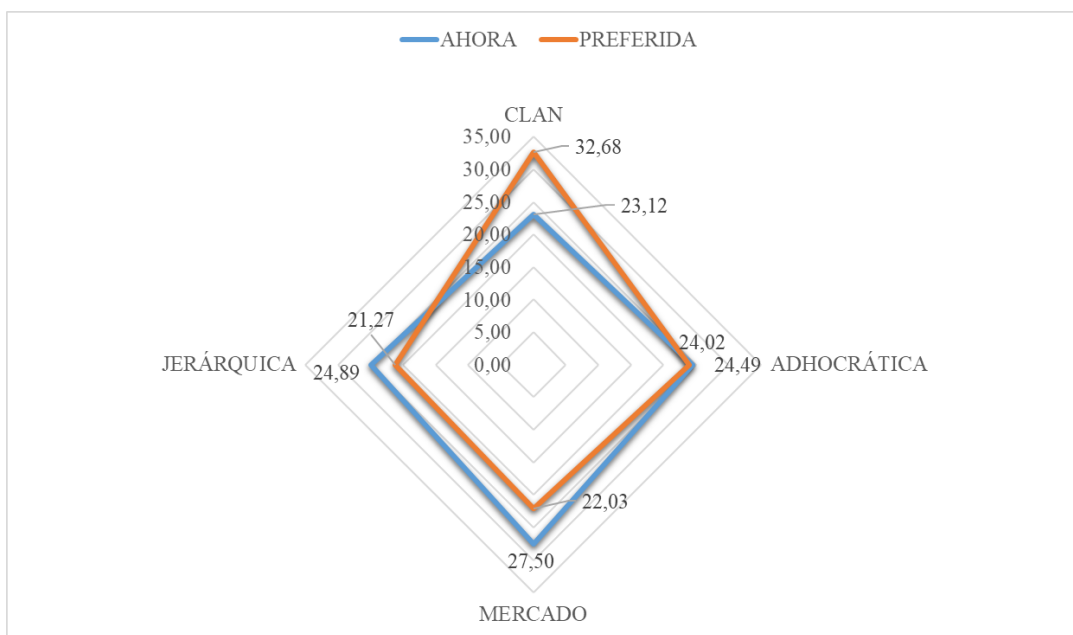
<b>CULTURA</b>	<b>TOTAL EXISTENTE</b>	<b>PROMEDIO EXISTENTE</b>	<b>TOTAL PREFERIDA</b>	<b>PROMEDIO PREFERIDA</b>
CLAN	138,70	23,12	196,09	<b>32,68</b>
ADHOCRÁTICA	146,96	24,49	144,13	24,02
MERCADO	165,00	<b>27,50</b>	132,17	22,03
JERÁRQUICA	149,35	24,89	127,61	21,27

**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

Como indica la tabla de percepciones globales, los clientes internos perciben la cultura que arraiga la empresa, siendo esta de tipo Mercado con un puntaje promedio de 27.50, seguido

por una cultura organizacional tipo Jerárquica (24.89), Adhocrática (24.49) y Clan (23.12). De igual modo, la tabla de percepciones globales permite identificar la cultura deseada por los miembros de la organización, es así que todos desean una cultura de tipo Clan, pues obtuvo un puntaje promedio de 32.68 siendo el más alto entre los demás, en segunda instancia esta la cultura organizacional de tipo Adhocrática (24.02). Los dos siguientes tipos de cultura organizacional corresponden a Mercado (22.03) y Jerárquica (21.27).

**Ilustración 4.** Diagrama Comparativa de la Cultura Actual y Preferida



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

Una vez realizada y analizada la tabla anterior, se procedió a ilustrar a través de un gráfico radial, de manera que permita una mejor visualización de los datos obtenidos. Mediante este gráfico radial se ha diagnosticado que la cultura de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SI VATEX es de Mercado, pues en el gráfico se observa una mayor inclinación a esta cultura y tiene una puntuación de 27.50, siendo el mayor entre las demás puntuaciones. Y esto, presupone que dentro de la empresa rige una cultura enfocada en el trabajo y, por ende, a los resultados. En esta cultura prima la competitividad y la productividad, en donde lo que mantiene unida a la organización es el propósito de ganar.

Aprovechando la cantidad de información dada por la herramienta se pudo analizar que la cultura deseada por los colaboradores de la empresa es de tipo Clan, pues de igual modo se puede visualizar una mayor inclinación a dicha cultura debido a que tiene una puntuación de 32.68, siendo el mayor de los promedios. Esta información indica que los empleados preferirían convivir en un modelo gerencial en donde exista un ambiente en el cual el trabajo se realice en equipo dejando de lado el individualismo, el cual ayude a fomentar la participación, lealtad y compromiso, es decir, un entorno en donde prime el espíritu de compañerismo. Un sentimiento característico que mantiene unida a la organización es la lealtad.

### **3.3 Metodología para el diagnóstico de clima organizacional.**

El instrumento propuesto y aplicado para diagnosticar el clima organizacional de la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A. es la herramienta de Litwin y Stringer (1968) Organization Climate Questionnaire (OCQ), dicho instrumento fue modificado por Echezuria y Rivas en el año 2001, donde se simplificó su redacción de manera de volverlo más claro y entendible, además se añadió 3 preguntas, obteniendo así un total de 53 preguntas a comparación de las 50 preguntas que posee el cuestionario original.

Todas las organizaciones necesitan poseer herramientas o mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, debido a que está relacionado con la motivación de sus miembros y sobre todo con los resultados que esperan tener día a día gracias a sus actividades. Es así que el instrumento de Litwin y Stringer sirve para evaluar el clima organizacional de las empresas independientemente del tamaño o actividad que éstas se dediquen.

Litwin y Stringer explican que el cuestionario, (ver anexo 2) está estructurado con una escala tipo Likert de cuatro opciones de respuesta que van desde “Muy en Desacuerdo” hasta “Muy de Acuerdo”, el tiempo promedio de duración para desarrollar el cuestionario es de 25 minutos, donde preferiblemente se requiere la presencia del encuestador para resolver alguna inquietud que se dé por parte de los encuestados. La aplicación se lo realiza integralmente, es decir, a todos los miembros que conforman la organización con excepción a los dueños en

caso de que cumplan funciones dentro de la empresa, puesto que existirá sesgo en los resultados obtenidos.

El cuestionario consta de 53 preguntas divididas entre nueve dimensiones como son:

1. **Estructura.** – Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a reglas, procedimientos, trámites, etc.
2. **Responsabilidad.** – Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a su libertad en la toma de decisiones.
3. **Recompensa.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la recompensa recibida por su trabajo.
4. **Riesgo.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto al sentimiento que poseen debido a los desafíos que se les imponen.
5. **Calor- Relaciones.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la posibilidad de un ambiente laboral grato y con buenas relaciones sociales.
6. **Apoyo.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la empresa.
7. **Estándares.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a las normas de rendimiento de la empresa.
8. **Conflicto.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la libertad de expresión cuando existen problemas dentro de la empresa.
9. **Identidad.** - Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a su pertenencia e identificación con los valores de la empresa.

Para calcular los resultados, fue necesario tabular la información en columnas (preguntas) y filas (encuestados) por cada dimensión de manera que cada cruce obtenga una valoración de 1 al 4 siendo 1= Muy en Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3=De Acuerdo, y 4 = Muy de Acuerdo. Una vez completado la tabla de resultados, se procedió a promediar las respuestas por cada pregunta, y luego a promediar el resultado de la dimensión. Posteriormente, obtenido los resultados se pasó a convertir los resultados en porcentajes considerando que un promedio equivalente a 4 sería igual al 100%.

Finalmente, ya establecidos los porcentajes se ilustra los resultados a través de una gráfica de barras para cada dimensión y una gráfica de barra de los resultados globales.

### 3.4 Análisis y presentación de resultados de clima organizacional

Se procedió a encuestar a los miembros de la organización y como producto de ello, se encuestó a 39 de 46 personas que conforman la organización, debido a que 7 miembros fueron desvinculados. Una vez ya recolectado los datos, se procedió a tabular y calcular los porcentajes que representan las percepciones de acuerdo a cada dimensión. Finalmente, se plasmó los datos a través de gráficos de barra, los cuales permiten visualizar y entender de mejor manera los ítems de cada dimensión.

#### Dimensión Estructura

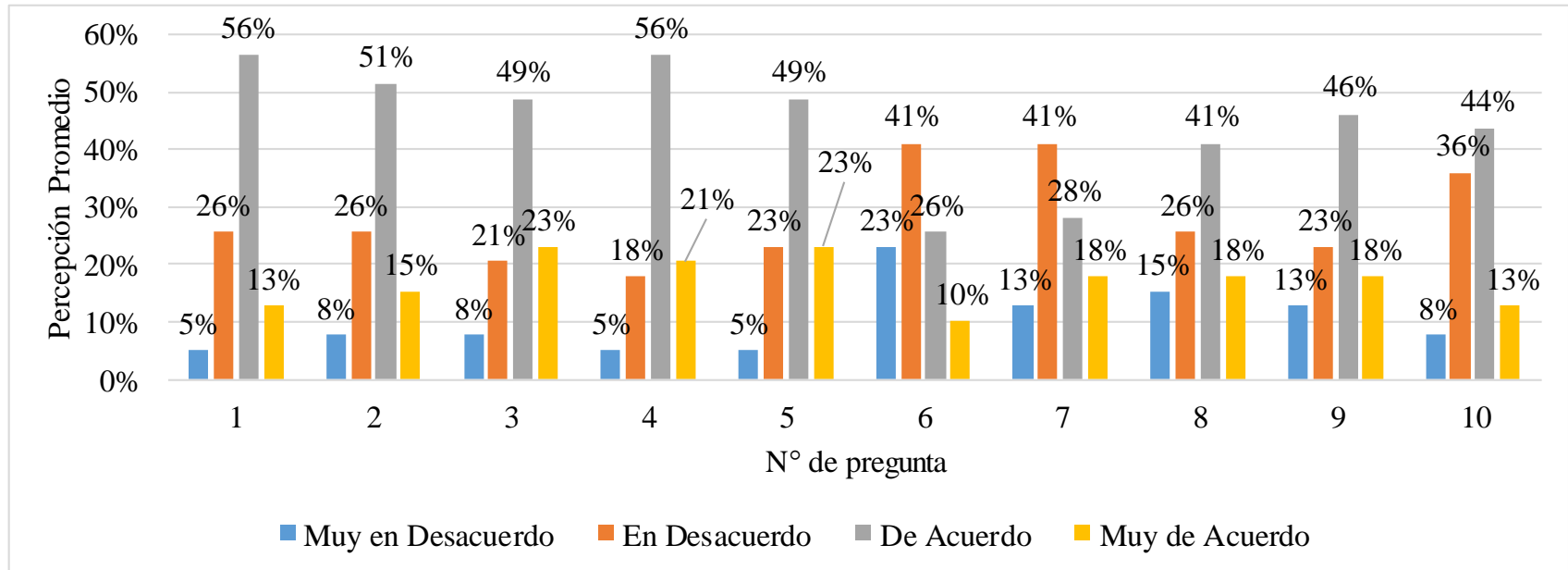
La dimensión estructura está comprendida por 10 preguntas, los valores promedios de la dimensión se detallan en la ilustración No 5.

**Tabla 2.** Preguntas de la Dimensión Estructura

<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>	
<b>1</b>	En esta organización las tareas están claramente definidas.
<b>2</b>	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
<b>3</b>	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
<b>4</b>	Conozco claramente las políticas de esta organización.
<b>5</b>	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
<b>6</b>	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
<b>7</b>	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
<b>8</b>	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
<b>9</b>	En esta organización se tiene claro a quien reportar.
<b>10</b>	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 5. Dimensión Estructura**



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

### **Interpretación:**

Acorde a los resultados presentados en la ilustración No 5. correspondiente a la dimensión Estructura, se puede afirmar que:

- Dentro de la empresa el 56% de los colaboradores manifiestan estar acuerdo que las tareas se encuentran claramente definidas, el 13% están muy de acuerdo, el 26% se encuentran en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo. En relación a la segunda afirmación el 51% están de acuerdo que las tareas se encuentran lógicamente estructuradas, el 15% muy de acuerdo, 26% en desacuerdo y el 8% muy en desacuerdo. De igual modo, el 49% de los miembros están de acuerdo que tienen claramente definido quien manda dentro de la organización, 23% muy de acuerdo, el 21% en desacuerdo y el 8% muy en desacuerdo; en la afirmación de la existencia de papeleo para hacer las cosas el 26% están muy de acuerdo, el 10% están muy de acuerdo, 41% están en desacuerdo y el restante (23%) se encuentran muy en desacuerdo. Referente al conocimiento de las políticas de la empresa por parte de los miembros el 56% reconoce estar de acuerdo, el 21% muy de acuerdo, el 18% en desacuerdo y el 5% en muy desacuerdo. Los miembros conocen como está estructurada la empresa pues el 49% está de acuerdo, el 23% en muy de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 5% muy de acuerdo con esta aseveración.
- De igual manera, el 28% confirman estar de acuerdo, el 18% muy de acuerdo, el 41% en desacuerdo y 15% muy en desacuerdo que la empresa opera con un exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que contrapone que los empleados puedan presentar nuevas ideas y que éstas sean evaluadas. Además, el 41% declara estar de acuerdo, el 18% muy de acuerdo, 23% en desacuerdo y 13% muy en desacuerdo que la productividad de la empresa se ve perjudicada por la desorganización y la falta de planificación. El 46% de los involucrados manifiestan estar de acuerdo, el 18% muy de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo en relación a la pregunta si conocen a quién se debe entregar los reportes. Finalmente, un 44% de los miembros percibe que el gerente se ve interesado en el sentido de que las normas

establecidas sean claras y entendibles para el personal, de manera que se cumpla, sin embargo, existe una dualidad es esta pregunta, pues el 36% responde estar en desacuerdo y el 8% en muy en desacuerdo representando una percepción en la cual señalan que el gerente no se ve interesado en este tema.



### **Dimensión Responsabilidad**

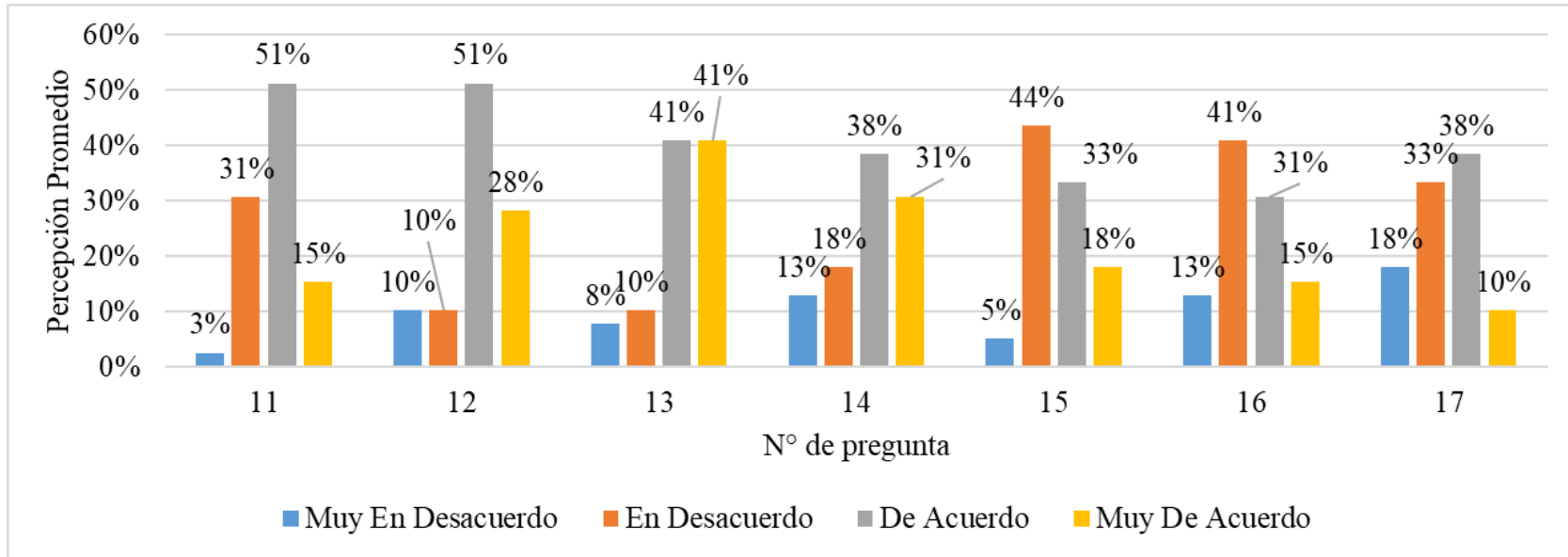
La siguiente dimensión corresponde a Responsabilidad, esta dimensión está conformada por 7 ítems, cuyos valores se presentan en la ilustración No 6.

**Tabla 3.** Preguntas de la Dimensión Responsabilidad

<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	
<b>11</b>	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
<b>12</b>	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.
<b>13</b>	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
<b>14</b>	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
<b>15</b>	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.
<b>16</b>	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
<b>17</b>	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 6. Dimensión Responsabilidad**



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

### **Interpretación:**

Acorde a los resultados presentados en la ilustración No 6 denominada Dimensión Responsabilidad se puede afirmar que:

- Respecto a la segunda dimensión, se encontró una falencia con relación a la confianza en los juicios individuales, pues el 51% de los miembros confirman estar de acuerdo, el 15% muy de acuerdo, el 31% en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo que las actividades realizadas se verifican dos veces. En cuanto a las demás preguntas arrojaron resultados positivos, debido a que el 51% están de acuerdo y el 28% están muy de acuerdo, 10% se encuentran en desacuerdo y el 10% muy en desacuerdo que los jefes no simpatizan con la idea de estar verificando el trabajo con ellos. A través de esta ilustración se puede evidenciar que los superiores son quienes indican los planes generales dejando a los empleados que asuman la responsabilidad de cumplir las metas pues el 82% afirman esto (41% de acuerdo y el 41% muy de acuerdo) y el 18% no concuerdan con esto (8% muy en desacuerdo y el 10% en desacuerdo).
- Del mismo modo el 38% están de acuerdo, el 31% muy de acuerdo, 18% en desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo que la prosperidad de la organización se ve alcanzada cuando los miembros son proactivos. Además, el 44% de los miembros están en desacuerdo, el 5% muy en desacuerdo, el 33% de acuerdo y el 18% están muy de acuerdo que la directiva prefiere que los problemas se resuelvan por sí solos. Cuando se comete un error, los empleados buscan o idean excusas pues el 31% declara estar de acuerdo, el 15% muy de acuerdo, el 41% en desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo. de la empresa y también se deduce que no existe problemas referidos a la toma de responsabilidades. En relación a la pregunta que señala que la organización tiene problemas para que su personal asuma responsabilidades el 38% de los miembros señaló estar de acuerdo, 10% muy de acuerdo, el 33% en desacuerdo y el 18% muy en desacuerdo.

## Dimensión Recompensa

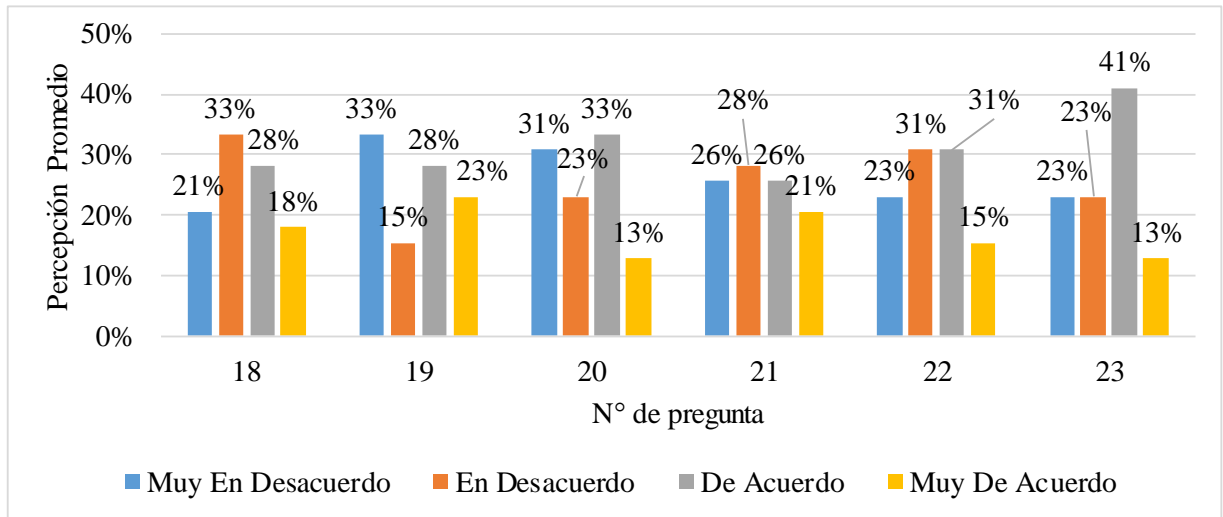
La estructura recompensa esta compuesta por 6 preguntas, cuyos valores se precisan en la ilustración No 7. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 4.** Preguntas de la Dimensión Recompensa

<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	
<b>18</b>	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
<b>19</b>	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
<b>20</b>	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
<b>21</b>	En esta organización hay mucha crítica.
<b>22</b>	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
<b>23</b>	Cuando cometo un error me sancionan.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

### Ilustración 7. Dimensión Recompensa



Elaborado por: Carchipulla, J; Pineda, J.

#### Interpretación:

De acuerdo a la ilustración No 7 denominada Dimensión Recompensa, se puede evidenciar que:

- En cuanto a los factores negativos, el 33% los empleados valoraron estar en desacuerdo, 21% muy en desacuerdo, 28% de acuerdo y el 18% muy de acuerdo con el sistema de ascensos; el 31% considera estar en desacuerdo, 23% en muy desacuerdo, 31% de acuerdo y el 15% muy de acuerdo que existe una buena cuantía referente a las recompensas. Además, el 31% se encuentra muy en desacuerdo, 23% en desacuerdo, 33% de acuerdo y el 13% muy de acuerdo que la directiva no recompensa según el desenvolvimiento de cada colaborador. Finalmente, el 41% está muy de acuerdo y el 13% muy de acuerdo que cuando un empleado se equivoca la directiva procede a sancionar, el 23% se encuentra en desacuerdo y el 23% muy en desacuerdo respecto a esta afirmación. Sin embargo, existen ítems que revelan aspectos positivos como la crítica dentro de la organización, pues como el 28% responde estar en desacuerdo, 26% muy en desacuerdo, 26% de acuerdo y el 21% muy

de acuerdo respecto a esta afirmación. Posteriormente, el 28% responden estar de acuerdo, el 23% muy de acuerdo, 15% en desacuerdo y el 33% muy en desacuerdo que dentro de la empresa se suele recibir más recompensas e incentivos frente a amenazas o críticas

## Dimensión Riesgo

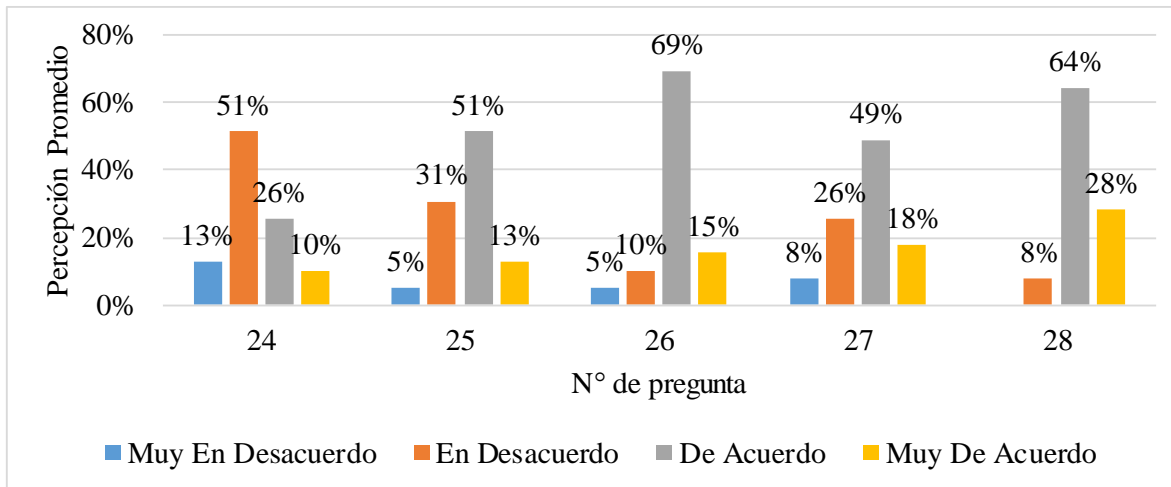
Esta dimensión está conformada por 5 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 8. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 5.** Preguntas de la Dimensión Riesgo

DIMENSIÓN RIESGO	
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.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

### Ilustración 8. Dimensión Riesgo



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

#### Interpretación:

Acorde a los resultados presentados en la ilustración No 8 denominada Dimensión Riesgo se puede afirmar que:

- Dentro de esta dimensión se evidencia que el 51% de los miembros concuerda estar en desacuerdo, 13% muy en desacuerdo, 26% de acuerdo y el 10% muy de acuerdo que la filosofía o visión de la organización es a largo plazo, donde es primordial hacer las cosas de manera certera. Además, el 51% de los colaboradores están de acuerdo, el 13 % muy de acuerdo, 31% en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo que la empresa es arriesgada en momentos cruciales y oportunos, el 69% acuerda estar de acuerdo, 15% muy de acuerdo, 10% en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo que arriesgarse ocasionalmente ha sido la clave que ha permitido estar a la empresa un paso adelantado de la competencia. Posteriormente, el 49% está de acuerdo, 18% muy de acuerdo, 26% en desacuerdo y 8% muy en desacuerdo que la empresa es muy cautelosa para ser efectiva. Finalmente, el 64% de los colaboradores concuerdan estar de acuerdo, el 28% muy de acuerdo y el 8% en desacuerdo que la empresa toma en cuenta las buenas ideas proporcionadas por ellos mismos.



### **Dimensión Relaciones**

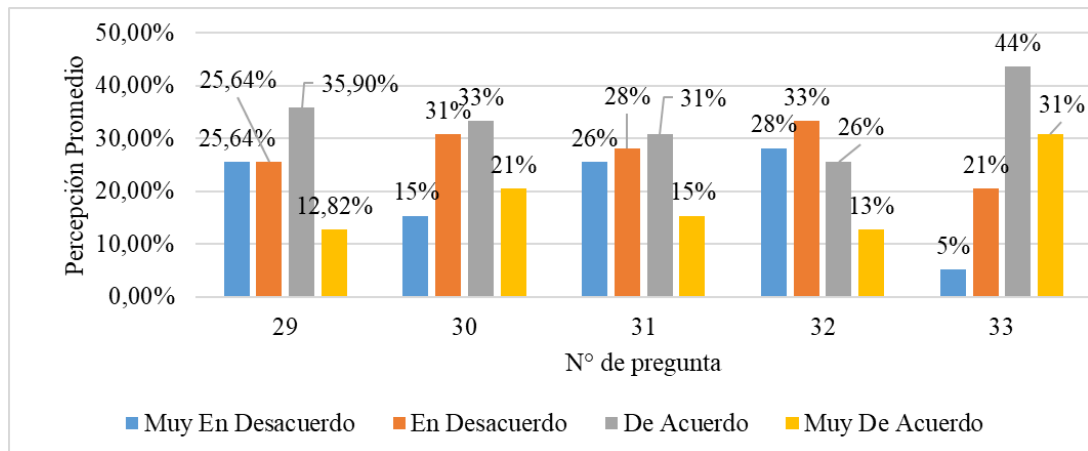
La quinta dimensión Relaciones esta compuesta por 5 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 9. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 6.** Preguntas de la Dimensión Relaciones

<b>DIMENSION RELACIONES</b>	
<b>29</b>	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
<b>30</b>	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
<b>31</b>	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
<b>32</b>	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
<b>33</b>	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

### Ilustración 9. Dimensión Relaciones



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

#### Interpretación:

Según los datos obtenidos en la ilustración No 9 denominado Dimensión Relaciones se evidenció que:

- En esta dimensión se reflejó la existencia de una percepción negativa por parte de los colaboradores a lo que respecta a la relación entre compañeros, sin embargo, existe una percepción de relación positiva con el alto mando, puesto que es buena la relación jefe – trabajador.
- Siendo así, se obtuvo conflicto tanto en la manifestación de los trabajadores en cuanto a que prevalece una atmósfera amistosa entre la gente de la organización, pues el 35.9% de los encuestados están de acuerdo con esto, el 12.82% están muy de acuerdo, el 25.64% manifestaron estar en desacuerdo y otro 25.64% en estar en muy en desacuerdo. Así como también se observó conflicto en la manifestación de que la organización posee un clima de trabajo agradable y sin tenciones, pues el 33% de los colaboradores dijeron estar de acuerdo, el 21% están muy de acuerdo, el 31% de los mismos demostraron estar en desacuerdo y el 15% en muy en desacuerdo. Además, se evidenció conflicto en lo que corresponde a que, si a los colaboradores se les hace

difícil llegar a conocerse entre sí, pues el 31% dijeron estar de acuerdo, el 15% en muy de acuerdo, el 28% en desacuerdo y el 26% en muy en desacuerdo.

- No obstante, con respecto a que si todos los miembros que conforman la organización tienden a ser fríos y reservados el 33% de los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo, el 28% en muy en desacuerdo, el 26% están de acuerdo y el 13% están muy de acuerdo. Con respecto a que, si la relación de la gerencia con los trabajadores tiende a ser agradable, el 44% están de acuerdo, el 31% en muy de acuerdo, el 21% en desacuerdo y solamente un 5% están en muy en desacuerdo.

### **Dimensión Estándares de Desempeño**

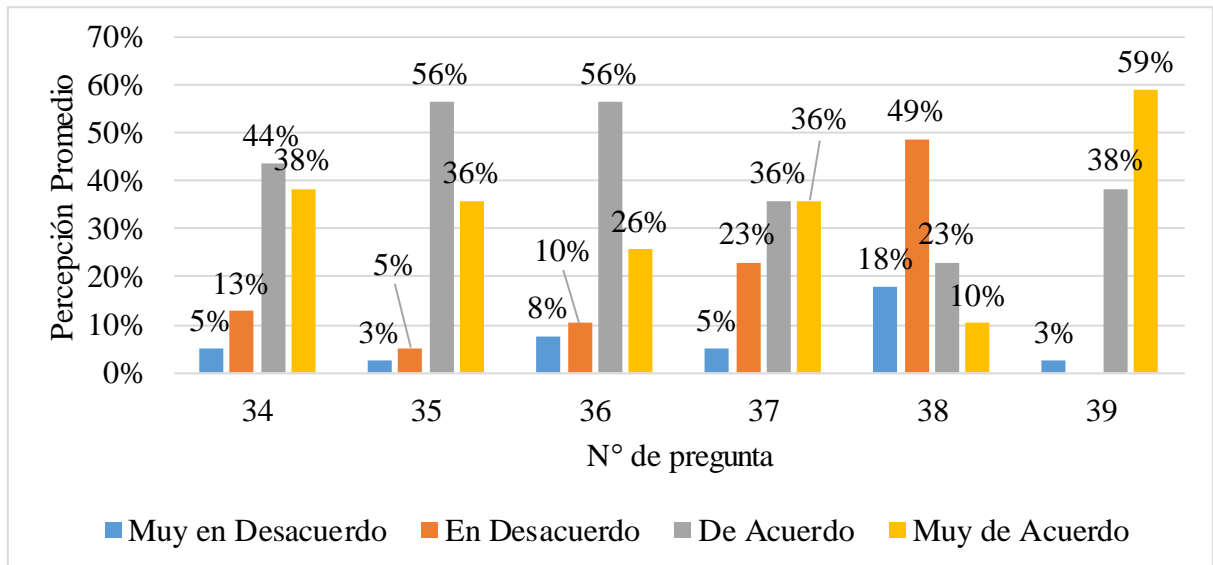
Esta dimensión está conformada por 6 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 10. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 7.** Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño

<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>34</b>	En esta organización se exige un rendimiento alto.
<b>35</b>	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
<b>36</b>	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
<b>37</b>	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.
<b>38</b>	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
<b>39</b>	Me siento orgulloso de mi desempeño.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 10.** Dimensión Estándares de Desempeño



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos en la ilustración No 10 denominado Dimensión Estándares de Desempeño se evidenció que:

- Los colaboradores de la empresa tienen presente y están de acuerdo que dentro de ella se exige un alto rendimiento de desempeño, puesto que así lo confirmaron el 44% de los colaboradores, el 38% están muy de acuerdo, el 13% de los mismos están en desacuerdo y el 5% en muy en desacuerdo. Así como también están de acuerdo que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar el 56% de los trabajadores lo confirmaron, el 36% están en muy de acuerdo y solamente el 5% de los mismos están en desacuerdo y el 3% en muy en desacuerdo. Además de ser siempre presionados para mejorar el rendimiento tanto personal como grupal, pues el 56% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo, el 26% están en muy de acuerdo y solamente el 10% están en desacuerdo y el 8% en muy en desacuerdo. Posteriormente

se observó que los colaboradores manifestaron estar de acuerdo (36%) y muy de acuerdo (36%) si la gerencia piensa que la productividad marcharía bien si es que ellos están contentos, sin embargo, el 23% manifestaron estar en desacuerdo y el 5% en muy en desacuerdo.

- Existe un desacuerdo (49%) en cuanto si es más importante llevarse bien entre compañeros más que tener un buen desempeño, el 18% están en muy desacuerdo, el 23% están de acuerdo y el 10% en muy de acuerdo, pues prevalece en la organización que los trabajadores sean productivos. Ante todo, lo observado en esta dimensión, se recalca que los colaboradores se encuentran muy orgullosos de su desempeño llevado dentro de la organización, puesto que el 59% de los miembros manifestaron estar en muy de acuerdo, seguido del 38% que están de acuerdo y solamente el 3% del total de los miembros están en muy en desacuerdo.

## Dimensión Apoyo

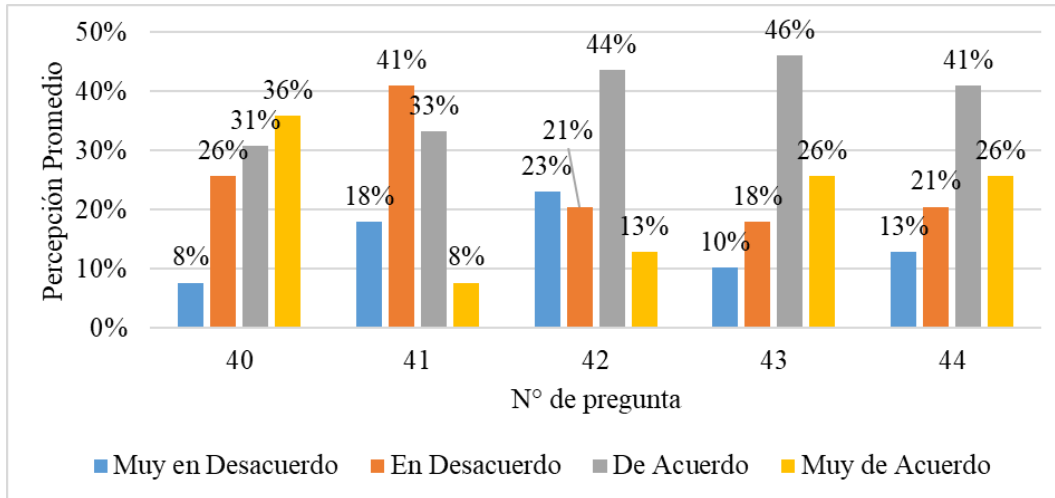
Esta dimensión está conformada por 5 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 11. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 8.** Preguntas de la Dimensión Apoyo

DIMENSIÓN APOYO	
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).

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 11. Dimensión Apoyo**



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

### **Interpretación:**

Según los datos obtenidos en la ilustración No 11 denominado Dimensión Apoyo se evidenció que:

- En esta dimensión se reflejó un conflicto en cuanto a que los colaboradores manifestaron su percepción de estar muy de acuerdo (36%) en que si se llegasen a equivocar laboralmente las cosas marcharían mal para sus superiores, seguido del 31% que estuvieron de acuerdo frente a estar en desacuerdo (26%) y el 8% en muy en desacuerdo.
- Sin embargo, manifestaron estar en desacuerdo en el sentido de que dentro de la organización la gerencia habla acerca de sus aspiraciones (41%), el 18% en muy en desacuerdo frente al 33% están de acuerdo y el 8% en muy de acuerdo. La percepción en cuanto a que si existe confianza entre el personal de la empresa fue estar de acuerdo (44%), en muy de acuerdo (13%), en desacuerdo (21%) y en muy en desacuerdo (23%), además están de acuerdo que existe compañerismo y ayuda por parte del jefe



cuando hay una labor difícil de realizar (46%), en muy de acuerdo (26%) frente al 18% que están en desacuerdo y el 10% en muy en desacuerdo. Y sobre todo están de acuerdo que la filosofía existente por parte de la gerencia prevalece en su talento humano (41%), seguido del 26% que están en muy de acuerdo, solamente el 21% de los colaboradores están en desacuerdo y el 13% están en muy en desacuerdo.

## Dimensión Conflicto

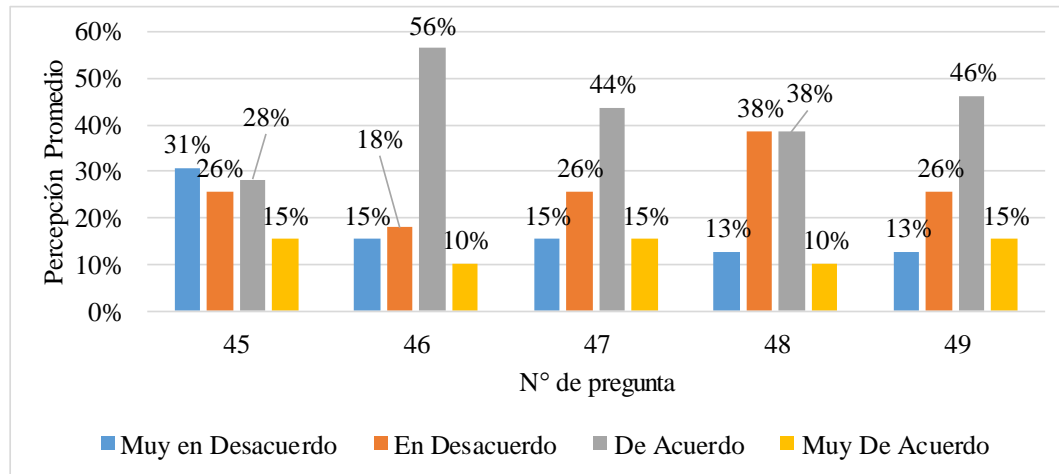
Esta dimensión está conformada por 5 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 12. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 9.** Preguntas de la Dimensión Conflicto

DIMENSIÓN CONFLICTO	
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.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 12. Dimensión Conflicto**



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos en la ilustración No 12 denominado Dimensión Conflicto se evidenció que:

- En esta dimensión se obtuvo conflicto de percepciones por parte de los colaboradores, debido a que manifestaron estar en muy desacuerdo en el aspecto referente a mantenerse callados para evitar discordancias (31%), en desacuerdo (26%) a diferencia del 28% que si están de acuerdo y el 15% en muy de acuerdo. Dentro de la organización la actitud de los jefes es hacer que el conflicto entre unidades y departamentos se torne bastante saludable, pues el 56% de los encuestados manifestaron en estar de acuerdo con esto, 10% en muy de acuerdo, el 18% en desacuerdo y el 15% en muy en desacuerdo. También se encuentran de acuerdo (44%) tanto en el sentido de que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas

entre ellos, en muy de acuerdo (15%) frente al 26% que están en desacuerdo y el 15% en muy en desacuerdo.

- Otro conflicto de percepciones se evidenció en cuanto a que los miembros de la organización siempre pueden decir lo que piensan sin necesariamente tener que apoyar la opinión del jefe, pues un 38% manifestaron estar de acuerdo y otro 38% en desacuerdo, seguido del 10% en muy de acuerdo y el 13% en muy en desacuerdo. Con respecto a que lo más importante dentro de la empresa es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible el 46% concordaron en estar de acuerdo, el 15% en muy de acuerdo, el 26% en desacuerdo y el 13% en muy en desacuerdo.

## Dimensión Identidad

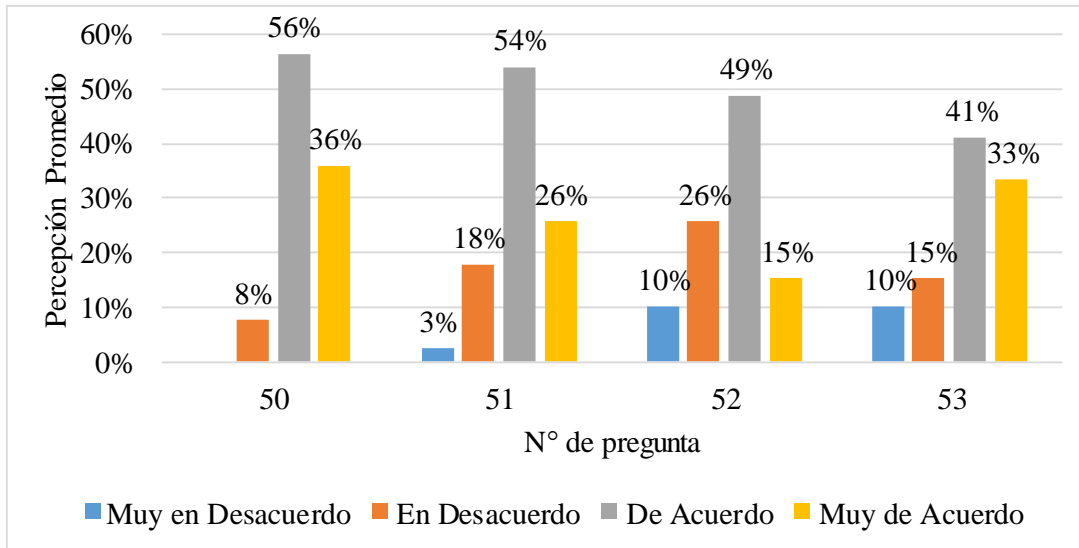
Esta dimensión está conformada por 4 ítems, cuyos valores se precisan en la ilustración No 13. A continuación se presenta las preguntas que conforman la dimensión.

**Tabla 10 .** Preguntas de la Dimensión Identidad

DIMENSIÓN IDENTIDAD	
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.

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) (Revisado en 2001)

**Ilustración 13. Dimensión Identidad**



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos en la ilustración No 13 denominado Dimensión Identidad se evidenció que:

- En esta dimensión se reflejó que en la organización existe una percepción general positiva por parte de los colaboradores en cuanto a su pertenencia e identificación con los valores de la misma, puesto que manifestaron estar de acuerdo en todas las preguntas correspondientes a la dimensión. Siendo así que el 56% de los colaboradores encuestados dedujeron que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, seguido del 36% que están en muy de acuerdo y solamente el 8% están en desacuerdo. El 54% de los miembros manifestaron que sienten que son miembros de un equipo que funciona bien, seguido del 26% que están en muy de acuerdo, el 18% están en desacuerdo y el 3% en muy en desacuerdo.

- Posteriormente el 49% afirmaron estar de acuerdo en que sienten lealtad hacia la compañía, el 15% están en muy de acuerdo, el 26% están en desacuerdo y el 10% en muy en desacuerdo. Y por último el 41% de los encuestados dieron a conocer el estar de acuerdo en que en la organización cada quien se preocupa de sus propios intereses dejando de un lado el bien común de todos, seguido del 33% que estuvieron en muy de acuerdo frente al 15% que estuvieron en desacuerdo y el 10% en muy en desacuerdo.

## Global de Dimensiones

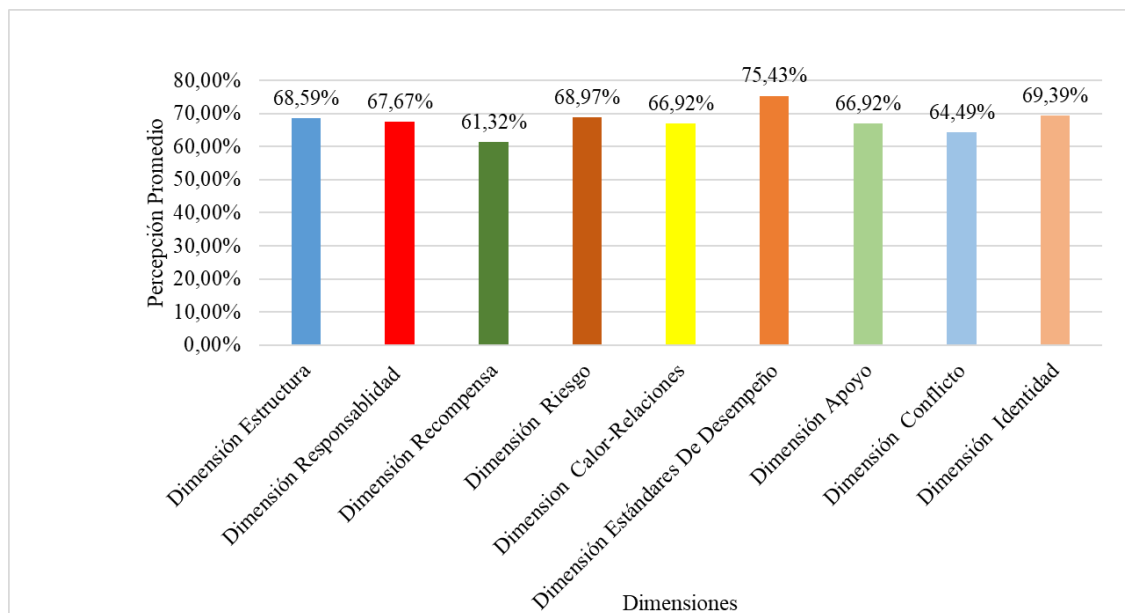
Finalizado el análisis individual de cada dimensión, se procedió a graficar de manera general los resultados, de modo que permitiera visualizar un resumen del clima organizacional de la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX. Para analizar el clima organizacional se utilizó la escala presentada en la tabla No 11 que se muestra a continuación:

**Tabla 11.** Ponderaciones

CRITERIOS	RANGOS
MUY EN DESACUERDO	HASTA EL 25 %
EN DESACUERDO	DE 25.1% -50%
DE ACUERDO	DE 50.01%-75%
MUY DE ACUERDO	DE 75.1% - 100%

**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Ilustración 14.** Percepciones Globales



**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.



### **Interpretación:**

Se pudo observar que el clima organizacional en la empresa Vázquez Ordoñez MSVO. S.A SIVATEX es bueno, ya que las nueve dimensiones proporcionadas por los teóricos Litwin y Stringer aplicadas a la misma obtuvieron calificaciones entre “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo” según las percepciones de los colaboradores:

- La dimensión Estructura presentó una calificación de 68.59% equivalente a “De Acuerdo” debido a que dentro de la organización existe una estructura sólida que sirve como guía para las actividades que deben realizar los miembros de la organización, así como también los mismos saben a quién rendir cuentas y por ende saben quién es la persona que dirige la empresa.
- La segunda dimensión Responsabilidad demostró una calificación de 67.76% equivalente a “De Acuerdo” representando la asunción de responsabilidades y libertad en la toma de decisiones individuales en la organización.
- La tercera dimensión denominada Recompensa alcanzó el puntaje de 61.32% equivalente a “De Acuerdo” siendo la más baja entre todas las dimensiones, reflejando la carencia de un buen sistema de ascensos y recompensas, además se reflejó un conflicto de percepciones donde la mitad de los miembros manifestaron que existe un mayor nivel de sanciones y la otra mitad aluden que si existe un sistema de recompensas como pago de su desempeño.
- La cuarta dimensión Desafío representó una calificación de 68.97% equivalente “De Acuerdo” haciendo hincapié que la gerencia asume riesgos cuando considera que sus colaboradores presentan buenas ideas o cuando consideran que se les presenta un momento oportuno, sin dejar de lado las debidas precauciones.
- La quinta dimensión Relaciones alcanzo un promedio de 66.92% correspondiente a “De Acuerdo” haciendo relación al ambiente laboral grato, la relación entre compañeras y relación entre el jefe y el colaborador enfatizando en las relaciones sociales.

- La sexta dimensión denominada Estándares de Desempeño alcanzó un puntaje de 75.43 categorizado como “Muy de Acuerdo” la cual hace referencia a los niveles de exigencia de rendimiento las cuales deben ser coherentes y alcanzables.
- La séptima dimensión Apoyo presentó una calificación de 66.92% equivalente a “De Acuerdo” y esta se refiere al apoyo que recibe de su entorno ya sea sus superiores o sus colegas y también hace referencia a la confianza que se tienen los miembros.
- La octava dimensión Conflicto obtuvo una puntuación de 64.49% equivalente a “De Acuerdo” hace hincapié en la manera en que la organización tiende a resolver los problemas como también si la organización es abierta a las discusiones saludables.
- La última dimensión Identidad alcanzó un promedio 69.39% equivalente a “De Acuerdo” relacionándose al sentimiento de pertenencia de los miembros a la organización, el orgullo y la lealtad.

#### **CAPÍTULO IV. Plan de mejoramiento de clima organizacional para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX**

En el presente capítulo, se desarrolla la propuesta del plan de mejoramiento del clima organizacional para aquellas variables que resultaron con falencias en las dimensiones analizadas, con la finalidad de contrarrestar dichos resultados negativos, se proponen objetivos que conllevan al planteamiento de actividades o acciones que serán ejecutadas en un determinado plazo de tiempo, bajo la supervisión de un personal responsable de su desarrollo, constatado mediante diferentes medios de verificación.

## 4.1 Propuesta del plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX

**Tabla 12.** Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA VÁZQUEZ ORDOÑEZ MSVO S.A SIVATEX						
Dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsable	Medio de verificación
<b>Recompensas:</b> Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la recompensa recibida por su trabajo.	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Diseñar un adecuado sistema de promoción de ascensos bajo indicadores de gestión de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores de desempeño para volver objetiva las evaluaciones.</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño y/o productividad de los miembros para promocionar horizontalmente o verticalmente.</li> <li>• Capacitar al personal para su mejoramiento laboral.</li> </ul>	Anualmente	Jefe de Recursos Humanos y Gerente General	Encuesta de Satisfacción Laboral.
	19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	Implementar un plan de incentivos y recompensas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer e implementar un sistema de incentivos y recompensas basado en resultados de desempeño.</li> <li>• Socializar el sistema con todos los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	Anualmente	Jefe de Recursos Humanos y Gerente General	Evaluación de desempeño Encuesta de Satisfacción Laboral
	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	Reducir el nivel de error en el desempeño causado por los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer la implementación del proceso de evaluación de desempeño.</li> <li>• Capacitar al talento humano según los resultados del desempeño.</li> </ul>	Anualmente	Jefe de Recursos Humanos.	Siguiente evaluación del desempeño	

Elaborado por: Carchipulla, J; Pineda, J.

**Tabla 13.** Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA VÁZQUEZ ORDOÑEZ MSVO S.A SIVATEX						
Dimensión	Pregunta	Objetivo	Actividad	Plazo de ejecución	Responsable	Medio de verificación
<b>Calor-Relaciones:</b>  Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la posibilidad de un ambiente laboral grato y con buenas relaciones sociales.	29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	Fortalecer el espíritu de compañerismo, familiaridad y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.	• Implementar talleres, charlas y convivencias de temas relacionados a la importancia que tiene las relaciones interpersonales dentro de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.	Anualmente	Jefe de Recursos Humanos, Administrativo Financiero y Gerente General	Diagnóstico de clima laboral.
	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					

**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Tabla 14.** Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX

<b>PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA VÁZQUEZ ORDOÑEZ MSVO S.A SIVATEX</b>						
<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio de verificación</b>
<b>Apoyo:</b> Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la empresa.	40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	Fomentar el compromiso de los trabajadores a los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resocializar la filosofía corporativa como la misión, visión y valores de la organización.</li> </ul>	Anualmente	Gerente General	Diagnóstico de Clima Laboral.
	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.	Implementar el subsistema de planes de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar para desarrollar sus habilidades y destrezas.</li> <li>• Proponer rutas de carrera para el personal</li> </ul>	Anualmente	Jefe de Recursos Humanos y Gerente General.	Diagnóstico de Clima Laboral.

**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

**Tabla 15.** Plan de mejora para la empresa Vázquez Ordoñez MSVO S.A SIVATEX

<b>PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA VÁZQUEZ ORDOÑEZ MSVO S.A SIVATEX</b>						
<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio de verificación</b>
<b>Conflicto:</b>  Manifiesta la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la libertad de expresión cuando existen problemas dentro de la empresa.	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	Fomentar la comunicación bidireccional jefe-trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer reuniones entre personal y jefaturas directas donde el personal pueda dar a conocer todas sus inquietudes y sugerencias.</li> </ul>	Mensualmente	Jefes Departamentales Jefe de Recursos Humanos y Gerente General	Diagnóstico de clima laboral.
	47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un buzón de sugerencias en el que se depositen comentarios u opiniones del personal.</li> </ul>			
	48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefe.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer responsables del manejo de la información proporcionada en el buzón.</li> </ul>			

**Elaborado por:** Carchipulla, J; Pineda, J.

## CONCLUSIONES

Vatex desde sus inicios empezó con un pequeño taller de pantalones jeans hasta llegar a convertirse lo que hoy en día es el grupo empresarial Vatex. Pasando por todo proceso de crecimiento, inició localmente en la ciudad de Cuenca llegando a expandirse nacionalmente a varias ciudades del país. Vatex es una marca muy reconocida debido a la distribución variada de prendas de vestir y accesorios de moda, constantemente innovan en su colección por lo que son preferidos por sus clientes. La empresa además de fabricar y comercializar sus productos se dedica a la importación de marcas de calidad, cuentan con diseñadores propios para la creación de sus colecciones.

Inicialmente fue un solo propietario, años posteriores se sumaron sus hijos como accionistas convirtiéndose en una empresa familiar. Desde julio de 2018, mediante disolución Vázquez Ordoñez MSVO S.A. forma parte del grupo empresarial Vatex, conocida en el mercado como SIVATEX. La empresa cuenta con un directorio, subdirectorio, dos gerencias y ocho departamentos en su estructura organizacional; adopta una filosofía de trabajo japonesa que les resulta muy benéfica y atrayente para sus trabajadores, además adoptan una filosofía de relación interna compartida donde prevalece el trabajo en equipo, los logros y caídas son compartidos por todos los trabajadores. Su misión y visión plasman lo que perseveran el día a día; los valores que posee van acorde a los principios del fundador. Vázquez Ordoñez MSVO S.A. SIVATEX ha llegado a ser una empresa sólida, reconocida y aceptada en el mercado por todas las constantes innovaciones en sus colecciones de moda.

Se basó en una sólida base teórica para el presente estudio, concluyendo que la cultura dentro de una organización es una filosofía compartida por todos sus colaboradores impuesta por el líder que refleja el modo de operar de toda una organización. La importancia de la identificación de la cultura empresarial surge desde el efecto del comportamiento de los colaboradores en relación directa sobre el cumplimiento de los objetivos. Una cultura alineada con las directrices del gerente facilitaría el alcance de las metas mientras que una cultura que sea diferente del lineamiento del dirigente entorpecería las actividades dificultando la consecución de los objetivos.



La cultura organizacional influye directamente en el clima laboral, pues el modo de hacer las cosas dentro de una organización será aceptado o será rechazado por muchos colaboradores generando percepciones y actitudes positivas o negativas. El clima laboral es un conjunto de percepciones que tiene cada trabajador, creados por el ambiente físico, sistemas de recompensas, relaciones interpersonales con sus compañeros y con el líder actual.

Un diagnóstico de clima laboral es indispensable dentro de la organización, ya que es un reflejo del estado anímico de los empleados; con este diagnóstico la directriz puede tomar acciones correctivas o de fortalecimiento para mejorar el ambiente organizacional. Un adecuado ambiente laboral se ve estrechamente relacionado con el líder, pues es él quien cimienta los valores, acciones y rumbo que la organización tomará.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A. SIVATEX se utilizó la herramienta Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), herramienta que se aplicó a todos los miembros de la organización, la cual demostró que la empresa cuenta con una cultura de Mercado rigiendo una cultura enfocada al trabajo y, por ende, a los resultados. Posteriormente se procedió a diagnosticar el clima organizacional de la empresa utilizando el instrumento Organization Climate Questionnaire (OCQ) propuesto por los teóricos Litwin y Stringer. Como resultados globales se obtuvo que la Dimensión Estándares de Desempeño fue la que sobresalió de las demás con un grado mayor de desarrollo de 75.43%, seguido con un 69.39% por la Dimensión Identidad, Dimensión Riesgo 68.97%, Dimensión Estructura 68.59%, Dimensión Responsabilidad 67.67%, Dimensión Relaciones y Dimensión Apoyo 66.92%, Dimensión Conflicto 64.49% y quedando con un menor grado de desarrollo la Dimensión Recompensa con un 61.32%.

Sin embargo, como conclusión también se pudo llegar que, si bien es cierto se habla de solo una dimensión sobre el 75.1% llegando a estar en Muy de Acuerdo y las demás en un rango De Acuerdo entre 50.1% a 75%, al encontrarse en esos rangos no significa que no estén sujetos a planes de mejora, ya que solamente una Dimensión se encuentra en un rango considerable. Por lo tanto, se puede realizar un plan de mejora escogiendo aquellas dimensiones que menos desarrollo tienen como son Recompensa, Relaciones, Apoyo y Conflicto. Para este trabajo se ha elegido las cuatro dimensiones más bajas de puntuación

para elaborar el plan de mejora para la empresa Vázquez Ordóñez MSVO S.A. SIVATEX mismo que ayudará a mitigar mediante estrategias o actividades que ayuden al mejoramiento del clima laboral permitiendo integralmente a la empresa cumplir con sus objetivos establecidos.

## RECOMENDACIONES

Para mitigar los posibles riesgos que enfrente la empresa en cuanto a las relaciones laborales entre su Talento Humano, así como también las relaciones con sus superiores, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar en la empresa el plan de mejora propuesto en la presente investigación tomando en consideración todas las actividades o acciones planteadas, bajo la supervisión de los responsables establecidos y mediante un control a través de los diferentes medios de verificación.
- Diagnosticar el clima organizacional periódicamente empleando la herramienta propuesta en la presente investigación, de tal manera se podrá identificar constantemente debilidades que se estén presentando en el Talento Humano para posteriormente implementar un plan de mejora para aquellas variables que se encuentren débiles.
- Identificar las necesidades de los colaboradores gracias a un adecuado proceso de gestión del Talento Humano, ya que es de vital importancia para la empresa que el departamento de talento humano se encuentre directamente relacionado con cada uno de los procesos habituales de los trabajadores permitiendo reclutarlos, seleccionarlos, motivarlos y fidelizarlos logrando un ambiente laboral sano, el cual ayudará a la consecución de los objetivos establecidos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arnoletto, E. J. (2004). Folleto Gerenciales, 13(1). En E. J. Arnoletto, Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones (pág. 18). Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).
- Beltrán, D. (2018). Universidad del Azuay. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7766/1/13571.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2011). DIAGNOSING AND CHANGING AN ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Dioses, P. R. (2017). Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16115/Dioses\\_ZPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16115/Dioses_ZPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García S, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 43-61.
- Hiriyappa, B. (2008). Organizational Behavior. New Age International.
- López, & Jesús. (s.f.). Scribd. Obtenido de Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer: <https://www.scribd.com/document/343116042/Cuestionario-de-Clima-Laboral-de-Litwin-y-Stringer>
- Méndez, C. E. (2006). Metodología para descubrir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. Bogotá: Red Cuadernos de Administración.

Olas, Á. (2013). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. Aposta, 1-36.

Pérez, J. P. (2015). Definición, medición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe, Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales (págs. 39-93). Editorial El Manual Moderno.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. D.F: Pearson Education

Salazar, J., Guerreo, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. What´s New, 1-18.

## ANEXOS

### Anexo I: Herramienta de Cultura Organizacional

**Objetivo:** Diagnosticar la cultura organizacional de la institución.

El cuestionario es anónimo. Por favor, leer la explicación y responder con sinceridad.

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

<b>2</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>3</b>	<b>Gestión de Empleados</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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
<b>4</b>	<b>Cohesión Organizacional</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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



<b>5</b>	<b>Énfasis Estratégicos</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6</b>	<b>Criterios de Éxito</b>	<b>Ahora</b>	<b>Preferida</b>
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.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** (Cameron & Quinn, 2011).

## Anexo II: Herramienta de Clima Organizacional

<b>Herramienta de Litwin y Stringer</b>					
<b>Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)</b>					
Edad: _____ _____	Sexo: _____	Antigü edad: _	Cargo: _____		
Departamento: _____					
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.		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				
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 verificando 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				
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				
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				

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				
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				
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.)				
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				
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				

**Fuente:** Litwin y Stringer (2001)