



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA ARMIJOS
ROMERO CÍA. LTDA.*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORAS

FÁREZ ALVARADO ADRIANA CAROLINA
VALENCIA MOYANO PAOLA CRISTINA

DIRECTORA

MGT. MARÍA ISABEL ARTEAGA ORTÍZ

CUENCA, ECUADOR

2020

DEDICATORIA

A mis padres, por estar a mi lado en cada momento, por ser mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia, por criarme con valores para ser una persona de bien, por todo el sacrificio, ayuda y apoyo que me han brindado desde pequeña para llegar a cumplir mis sueños y metas.

A mis abuelos, por enseñarme que la vida es un regalo divino que Dios me ha dado, por su inmenso amor y comprensión en cada una de las etapas de mi existencia y sobre todo por alentarme cuando mis fuerzas se están agotando.

A mi hermana, por ser mi mejor amiga y confidente, por llenar mi vida de alegría con su carismática personalidad, por enseñarme a crecer como persona y a tener en mente que, si se presenta algún obstáculo en el camino, hay que aprender a levantarse y seguir adelante con la cabeza en alto.

A mi sobrino, por hacerme conocer el amor más puro y sincero que puede sentir una persona, por darme las mayores alegrías y también porque me ha enseñado que los niños te pueden dar las mejores lecciones de vida.

Por último, agradezco a toda mi familia y amigos, quienes me han brindado su apoyo constante para que termine mi carrera con éxito.

Adriana Carolina Fárez Alvarado.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico primeramente a mis padres, por ser un ejemplo de amor, dedicación y perseverancia durante todos estos años, convirtiéndome en una persona de valores y principios, y además impulsándome constantemente a alcanzar mis sueños y metas tanto personales como profesionales.

Por otra parte, a mis abuelos, por inculcarme el amor a Dios y por caminar junto a mi todos estos años, aconsejándome en todo momento y brindándome los mejores recuerdos y experiencias de mi vida. Gracias por apoyarme incondicionalmente a lo largo de mis estudios y por transmitirme fuerza, serenidad y alegría en todo momento.

Asimismo, a mi tío, por su apoyo y compañía permanente, y además por ser un profesional ejemplar y compartir conmigo sus conocimientos y experiencias tanto a nivel personal como laboral.

Finalmente, a toda mi familia, amigos y compañeros por recorrer esta etapa conmigo y vivir momentos únicos e irrepetibles, los mismos que guardare para siempre en mi corazón.

Paola Cristina Valencia Moyano.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la vida, por ser la mayor fortaleza en los momentos difíciles y por guiar cada uno de nuestros pasos. A nuestros padres por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo y durante toda nuestra vida.

Agradecemos a nuestra directora de tesis Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz, por compartir sus conocimientos con nosotras y estar dispuesta a ayudarnos siempre que lo hemos necesitado. Además, a la Universidad del Azuay y a todos los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración por todas las enseñanzas brindadas a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Finalmente, a la empresa Armijos Romero Cía. Ltda., por abrirnos las puertas para la realización de este estudio, permitiéndonos contribuir con el crecimiento de la organización y, sobre todo aplicar los aprendizajes adquiridos en estos años de estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE IMÁGENES	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I LA EMPRESA.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Misión y visión	4
1.2.1 Misión	4
1.2.2 Visión.....	4
1.3 Valores y principios organizacionales	4
1.3.1 Valores	5
1.3.2 Principios	5
1.4 Orgánico funcional.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 Definiciones de Clima Organizacional	8
2.2 Objetivos del diagnóstico de clima organizacional.....	9
2.3 Importancia del diagnóstico del clima organizacional.....	10
2.3.1 Organizaciones que han aplicado un diagnóstico de clima organizacional	12
2.4 Herramientas para la medición de diagnóstico de clima.....	14
2.4.1 Cuestionario Likert	17
2.4.2 Herramienta Schneider y Bartlett.....	18

2.4.3	Cuestionario de Litwin y Stringer	18
2.4.4	Cuestionario de Bowers y Taylor	19
2.4.5	Test de clima organizacional (TECLA)	20
2.4.6	Cuestionario de Koys y DeCottis.....	20
2.4.7	Cuestionario de Luc Brunet	21
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y PLAN DE ACCIÓN		22
3.1	Herramienta aplicada	23
3.2	Tabulación de resultados.....	31
3.3	Interpretación de resultados	36
3.3.1	Estructura Organizacional.....	37
3.3.2	Responsabilidad	40
3.3.3	Recompensa	42
3.3.4	Desafío	45
3.3.5	Relaciones	47
3.3.6	Estándares de desempeño.....	49
3.3.7	Cooperación	51
3.3.8	Conflicto	52
3.3.9	Identidad	54
3.3.10	Global.....	55
3.4	Presentación de plan de acción por dimensiones	59
CONCLUSIONES		64
RECOMENDACIONES.....		67
BIBLIOGRAFÍA		68
ANEXOS		71

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 ORGÁNICO FUNCIONAL	5
IMAGEN 2 CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	27

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
CUADRO 2 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD	40
CUADRO 3 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE RECOMPENSA	42
CUADRO 4 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE DESAFÍO	45
CUADRO 5 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE RELACIONES	47
CUADRO 6 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	49
CUADRO 7 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN	51
CUADRO 8 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE CONFLICTO	52
CUADRO 9 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE IDENTIDAD	54

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA	15
TABLA 2 SESIONES CON FECHA Y NÚMERO DE CUESTIONARIOS REALIZADOS	22
TABLA 3 ESCALA LIKERT.....	26
TABLA 4 RESUMEN GENERAL DE LA TABULACIÓN DE RESULTADOS	31
TABLA 5 RANGOS PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
TABLA 6 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES ORDENADOS DE FORMA DESCENDENTE.....	56
TABLA 7 RANGOS PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	57
TABLA 8 PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59
TABLA 9 PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN DE RECOMPENSA	60
TABLA 10 PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN DE RELACIONES	61
TABLA 11 PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN	62
TABLA 12 PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LA DIMENSIÓN DE CONFLICTO.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
GRÁFICO 2 RESPONSABILIDAD.....	41
GRÁFICO 3 RECOMPENSA.....	43
GRÁFICO 4 DESAFÍO.....	45
GRÁFICO 5 RELACIONES	47
GRÁFICO 6 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.....	49
GRÁFICO 7 COOPERACIÓN	51
GRÁFICO 8 CONFLICTO	53
GRÁFICO 9 IDENTIDAD.....	54
GRÁFICO 10 PROMEDIO GLOBAL DE LAS DIMENSIONES	55

RESUMEN

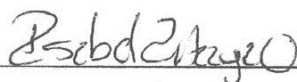
El presente trabajo de investigación tiene por tema el diagnóstico de clima organizacional de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda., el mismo que inició con el análisis de la estructura y las características propias de la compañía, seguido por un marco teórico fundamentado para terminar con el diagnóstico de clima, para el cual se utilizó la herramienta de Litwin y Stringer, el que evalúa nueve dimensiones a través de cincuenta y tres reactivos. Una vez obtenidos e interpretados los resultados, se concluyó que el clima laboral que posee la empresa es adecuado, sin embargo, en las dimensiones de estructura organizacional, recompensa, relaciones, cooperación y conflicto, existen aspectos a mejorar, por lo que se procedió a incluirlos en el plan de acción.

Palabras clave: Diagnóstico; Clima Organizacional; Plan de acción.

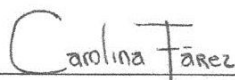
ABSTRACT

This research work has as its theme the diagnosis of organizational environment of the Armijos Romero S.R.L. The study began with the analysis of the structure and characteristics of the company followed by a theoretical framework based on the labor environment, that is why the Litwin and Stringer tool was used, which evaluates nine dimensions through fifty-three reagents. Once the results were obtained and interpreted, it was concluded that the labor environment that the company possesses is suitable. However, in the dimensions of organizational structure, reward, relationships, cooperation and conflict, there are aspects to improve, so they were included in the action plan.

Keywords: Diagnosis; Organizational environment; Action plan.



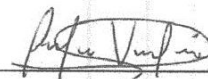
Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz



Fárez Alvarado Adriana Carolina

0987426976

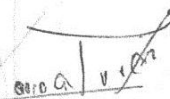
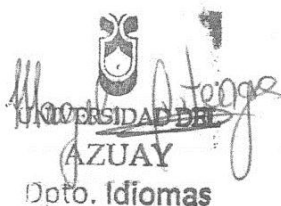
carolinafarez@es.uazuay.edu.ec



Valencia Moyano Paola Cristina

0984360269

paovalencia@es.uazuay.edu.ec



Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones están preocupadas por mejorar no solo sus resultados productivos o rentables, sino que encaminan soluciones para brindar mejores condiciones laborales, debido a que el talento humano es la base primordial para el éxito empresarial, siendo los encargados de la consecución de metas y planes, es por ello que el presente trabajo de grado muestra un diagnóstico de clima organizacional a Armijos Romero Cía. Ltda.

El diagnóstico de clima organizacional permite conocer la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al ambiente laboral existente, facilitando la toma de decisiones en cuanto a las dimensiones que se abarcan en los diferentes cuestionarios.

El presente trabajo de grado iniciará en el capítulo I con el estudio de las características propias, antecedentes y la historia de la compañía, de manera que se tenga una visión clara sobre la razón social de dicha empresa.

En el capítulo II se presentará el marco teórico fundamentado de nuestra tesis, el cual contiene conceptos, objetivos, importancia y herramientas sobre clima organizacional.

Para finalizar, el capítulo III abarcará la metodología y el plan de acción, en donde se utilizará un enfoque mixto. En primera instancia de manera cuantitativa, ya que, se recolectarán datos a través de encuestas, para así generar resultados numéricos que subsiguientemente serán procesados y analizados. Por otro lado, se utilizará un enfoque cualitativo, que tiene como resultado la presentación de un plan de acción y para ello se usará como herramienta importante la interpretación de resultados

obtenidos cuantitativamente, de manera que se puedan identificar situaciones, ambientes o detalles importantes para el análisis del clima dentro de la organización.

Para la elaboración de este estudio, se utilizará el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, debido al enfoque administrativo que brinda esta herramienta para las empresas que lo aplican, anticipándolas a los cambios que puedan perjudicarlos y manteniendo los aspectos positivos en la organización.

Este cuestionario se aplicará a los 71 colaboradores de Armijos Romero Cía. Ltda., los mismos que están distribuidos en diferentes departamentos, por ello, se procederá a realizar cuatro sesiones para llegar a cumplir con la recolección de la información necesaria.

Una vez alcanzada la totalidad de las encuestas, se tabularán e interpretarán los resultados, de tal manera, que se pueda concluir con el diagnóstico de clima organizacional, mostrando las dimensiones mejor y peor evaluadas dentro de este estudio.

Finalmente, con la información obtenida se realizará el plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda., el cual, se desarrollará en base a las preguntas que tengan las calificaciones más bajas, de manera que se identifiquen las dimensiones a mejorar.

CAPÍTULO I LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

Armijos Romero Cía. Ltda. fue fundada por Marta Armijos, Hernán Albarracín y Freddy Romero en el año de 1995, en ese entonces y hasta el año 2002, llevó el nombre de MEDIFARM, el mismo que funcionaba como un negocio familiar que se dedicaba a la venta de fármacos, sin embargo, la necesidad creciente de las personas por demandar otra clase de productos, hizo que la junta de accionistas tomara la decisión de comenzar a comercializar y distribuir productos de consumo masivo.

La empresa Armijos Romero Cía. Ltda. oferta plaguicidas, alimentos, cosméticos, productos de limpieza, higiene personal, útiles escolares y de oficina, entre otros; las principales marcas que se ofrecen al público son:

- Grupo Familia.
- Bic.
- Nivea.
- Alicorp.
- Ballerina natural.
- SC Johnson Wax.
- Quala, Luminuz.
- Grafandina S.A.
- Distribuidora Dispacif S.A.

Actualmente esta organización está dirigida por Olger Armijos como presidente y Glenda Armijos como gerente general. La matriz de esta empresa se encuentra ubicada en el cantón Cuenca entre las calles Racar Cebollar sin número y Los Cerezos, también

posee una sucursal en la ciudad de Machala y vendedores en Loja y Morona Santiago, gracias a la aceptación por parte de las personas que habitan en estos lugares, en el año 2012 se toman tres importantes decisiones:

Se aumentó el número de trabajadores, llegando a contar actualmente con 75 colaboradores.

Se adquirieron 10 camiones propios para la distribución de productos.

Se amplió la línea de productos.

(Armijos, 2019)

1.2 Misión y visión

1.2.1 Misión

“Empresa importadora y comercializadora, representante de prestigiosas y reconocidas marcas, brindando un servicio de excelencia y calidad para el mercado ecuatoriano.” (Gerencia)

1.2.2 Visión

“Ser la empresa comercializadora líder en el mercado ecuatoriano, ofreciendo a nuestros clientes, proveedores y colaboradores un liderazgo de calidad.” (Gerencia)

1.3 Valores y principios organizacionales

1.3.1 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad

(Gerencia)

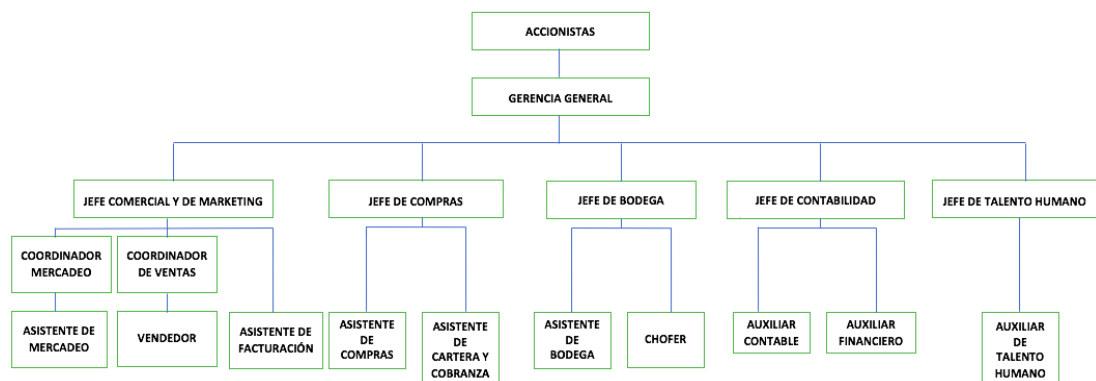
1.3.2 Principios

- Mostrar transparencia tanto de manera personal como laboral.
- Buscar diariamente la mejora continua.
- La base para una correcta gestión empresarial es el recurso humano.
- Llegar a tiempo para cumplir con las actividades diarias.

(Gerencia)

1.4 Orgánico funcional

Imagen 1 Orgánico funcional



Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina.

Valencia Moyano Paola Cristina.

(Armijos, 2019)

La empresa Armijos Romero Cía. Ltda. dirige por jerarquías, en donde la cabeza de la organización está conformada por los accionistas (Olger, Glenda y Marta Armijos), quienes tienen poder y responsabilidad sobre la gestión empresarial.

En el siguiente nivel se encuentra la gerencia general que es administrada por Glenda Armijos, quien es la persona encargada de que todas las funciones de la empresa se desarrollen de manera correcta, planifica, objetivos operativos y estratégicos, está a cargo de la estructura empresarial, toma las decisiones más importantes, supervisa el trabajo de los distintos departamentos, analiza las posibles soluciones para eliminar o reducir un conflicto, motiva a sus colaboradores y siempre está pendiente de capacitarlos.

En el tercer nivel del organigrama se encuentran el jefe comercial y de marketing, de compras, de bodega, de contabilidad y de talento humano. En primer lugar, el jefe comercial y de marketing, este se encarga de atender a los clientes, analizar los precios de los productos con relación a la competencia, capacitar a los vendedores y planificar las tareas y las rutas de visitas de los vendedores. Segundo, el jefe de compras es el encargado principalmente de abastecer a los vendedores de los productos para el cumplimiento de su objetivo comercial y además es el responsable de supervisar los pagos oportunos a los proveedores. Tercero, el jefe de bodega es el responsable de coordinar la recepción, almacenamiento y despacho de los productos y además maneja los inventarios. En cuarto lugar, el jefe de contabilidad es aquel que controla la parte administrativa y registra las transacciones contables de la empresa, cuadrando cuentas, gestionando declaraciones, revisando documentos contables y realizando solicitudes de crédito a proveedores. Finalmente, el jefe de talento humano se enfoca en la administración del recurso humano, es decir sus tareas consisten en verificar el cumplimiento de las responsabilidades impuestas en sus cargos.

En el cuarto nivel del organigrama está el área comercial y de marketing en esta se encuentran los coordinadores de mercadeo y de ventas, el primero es quien posiciona

la imagen de la empresa en la mente de los clientes, mediante logos, slogans y catálogos, y el segundo es el que coordina con los vendedores precios, promociones, descuentos, presupuestos, etc.

En el último nivel, debajo del coordinador de mercadeo se encuentra un asistente, quien se encarga de crear e innovar la imagen de la empresa, es decir actualiza los catálogos y promociona los productos de la empresa. Por otra parte, debajo del coordinador de ventas se encuentra un vendedor responsable de brindar un servicio personalizado y de calidad a los clientes, vendiéndoles los productos, asesorándoles e informándoles de las promociones existentes. En un cargo inferior al jefe comercial y de marketing se encuentra un asistente de facturación que es el responsable de receptor y verificar los pedidos para luego emitir la factura de la mercadería. El jefe de compras tiene como subordinados un asistente de compras y un asistente de cartera y cobranza, el primero se encarga de ingresar los productos, verificar documentos de compra, actualizar precios; y, por otro lado, el segundo tiene la función de controlar la cartera y efectuar los procesos de cobro a los clientes. El jefe de bodega tiene un asistente de bodega que se encarga de clasificar, almacenar, despachar y revisar los productos y por otro lado está el chofer que conduce el vehículo a lugares establecidos y se encarga del mantenimiento del mismo. El jefe de contabilidad lidera a un auxiliar contable, el mismo que digita y registra las transacciones contables y verifica la contabilización de los mismos, y un auxiliar financiero que es quien realiza el análisis de los estados financieros y además controla el manejo de los fondos de la empresa. El jefe de talento humano tiene un auxiliar que se encarga de atender las solicitudes e inquietudes de los empleados, elaborar los contratos de trabajo, actas de finiquito, roles de pago y controlar la asistencia del personal.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación dirigida a los miembros de una empresa, de manera que indiquen cuál es su percepción a cerca de lo que viven y hacen día a día en los diferentes puestos de trabajo, obteniendo resultados reales que puedan ayudar a cambiar los aspectos negativos existentes entre los empleados, aumentando la satisfacción laboral y beneficiando a la empresa, pues, una persona que trabaja en un lugar donde se siente bien, será más eficiente y productiva.

2.1 Definiciones de Clima Organizacional

Para la presente investigación, se debe tener claro el concepto de clima organizacional, por lo que, a continuación, se muestran varias definiciones que ayudarán a construir una base sólida sobre esta temática:

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Caraveo, 2004, p. 83)

Muñoz, Coll, Torrent, y Linares (2006) Es una característica colectiva, creada a partir de interacciones personales y que tiene un interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de calidad total. (p. 210)

Chiavenato (2010) expresa que “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261).

Los autores expresan “al clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral” (Arias & Arias, 2014, p. 185).

Por lo que se puede afirmar que cada organización posee un clima de trabajo distinto, puesto que, dependerá del ambiente que introduzcan los trabajadores al momento de desempeñar sus distintas funciones. Al percibir un clima laboral positivo los miembros de la empresa tendrán mayor productividad, eficiencia y eficacia al momento de cumplir con los objetivos propuestos por la alta gerencia.

2.2 Objetivos del diagnóstico de clima organizacional

El primer objetivo del diagnóstico de clima organizacional es que los trabajadores que conforman una organización realicen un autoanálisis con respecto a una serie de factores sociales y estructurales dentro de la empresa, como lo señala Guízar (2013) “El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, el evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización” (p. 175).

El segundo objetivo es que el diagnóstico de clima laboral es indispensable en cualquier lugar de trabajo, pues, servirá de guía para mejorar lo que no se este cumpliendo y mantener las cosas positivas de la organización, como Soberanes y De la Fuente (2009) afirman que:

La importancia de medir el clima organizacional es un factor fundamental, porque influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de las

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional (p. 121).

El tercer objetivo es valorar el capital humano, ya que, es un recurso fundamental dentro de una organización, pues no se puede administrar una empresa de la manera correcta cuando se deja de lado al personal, por lo que la alta gerencia siempre debe estar pendiente del comportamiento, motivación y capacitación de cada uno de ellos, como lo señalan:

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) “Esta es una importante función gerencial de cuyos resultados depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de otras funciones tan importantes como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema” (p. 68).

2.3 Importancia del diagnóstico del clima organizacional

El conocer el clima organizacional de una empresa es de vital importancia debido a que brinda la información necesaria a un gerente para que éste sea capaz de conocer el ambiente del trabajo, resolver problemas y guiar a los miembros de la organización para cumplir los objetivos de manera eficaz. Según Chiavenato (2010) un diagnóstico de clima organizacional es de gran utilidad gracias a que:

1. Genera una metodología para un análisis sistemático del comportamiento de los miembros de una organización.
2. Brinda un diccionario de conceptos organizacionales para generar unión entre los empleados de la organización.
3. Suministra una guía de técnicas para resolver problemas y aprovechar oportunidades en el ambiente laboral.

4. Formula estrategias útiles para mejorar el clima laboral.
5. Genera las condiciones necesarias para que los objetivos organizacionales sean alcanzados de manera eficaz y eficiente, generando ventajas competitivas con respecto a otras organizaciones (p. 18).

Varias de las empresas exitosas tanto a nivel nacional como internacional han mostrado gran interés en la aplicación de un diagnóstico de clima, debido a que este proceso, ayuda a detectar problemas y conflictos existentes en la organización, de tal manera que se puedan tomar decisiones a tiempo, antes de que las consecuencias sean irreversibles, como lo afirma Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) “La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves” (p. 65).

Por otra parte, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) también afirman que el desarrollo del clima organizacional:

- Apoya el cumplimiento de las actividades en cada uno de los niveles de la organización
- Permite al alto mando de una organización actualizar y reforzar las relaciones entre los miembros de la misma.
- Encuentra soluciones a problemas existentes en el recurso humano de la empresa, con la finalidad de que todos aporten su máxima capacidad a alcanzar los objetivos organizacionales.
- Facilita la toma de decisiones oportunas para precautelar la competitividad de las empresas en su sector, además de incentivar a la mejora y cambio constante conforme a los cambios existentes (p.11).

2.3.1 Organizaciones que han aplicado un diagnóstico de clima organizacional

Entre ellas una empresa privada de telecomunicaciones en Colombia, en donde se aplicó la encuesta diseñada por Litwin y Stringer, la misma que consta del análisis de 9 dimensiones para determinar la apreciación de los empleados sobre el ambiente laboral existente en la empresa. Las dimensiones a través de las cuales se mide el clima organizacional son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. El cuestionario consta de 53 preguntas las mismas que deben ser calificadas mediante una escala de Likert de 1 muy desfavorable, 2 desfavorable, 3 favorable y 4 muy favorable. La metodología utilizada en el estudio fue la aplicación del cuestionario a todos los empleados de la organización siendo un total de 25, incluyendo directivos, administrativos y vendedores. Las dimensiones de recompensa y conflicto son las que tienen una media de 2 puntos siendo las más bajas con respecto a las demás variables que poseen una calificación media de 3 puntos. Por lo tanto, luego de analizar los resultados obtenidos se concluyó en la dimensión de recompensa que las retribuciones económicas y familiares no favorecen al crecimiento profesional de los empleados y con respecto al conflicto se apreció una opinión desfavorable con respecto a la forma de manejo de los mismos en el interior de la organización. Sin embargo, la dimensión de cooperación es la mejor evaluada, lo que demuestra que las buenas relaciones y el trabajo en equipo son parte importante para el logro de objetivos de la empresa (Hernández, Agudelo, & Valencia, 2018).

Otro ejemplo en donde se aplicó un diagnóstico de clima organizacional, es en tres empresas mexicanas diferentes una de ellas educativa, otra del sector de salud y una tienda departamental. Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer, en donde se contó con una muestra válida y voluntaria de 133 trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado integrado por tres secciones. La primera permite recopilar datos sociodemográficos, la segunda sección presenta 54 reactivos para medir el clima organizacional expuestos en escala tipo Likert de cinco puntos: 1 Totalmente en

desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, y la tercera sección propone al encuestado 15 preguntas enfocadas en la medición de la variable de satisfacción laboral. Se procedió al análisis de los datos obtenidos y se concluyó que de las ocho dimensiones que se medían (estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad), solo tres estuvieron sobre el promedio, es decir, fueron positivas, entre ellas la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto, de manera, que se recomendó que el personal de talento humano realice actividades que fortalezcan la socialización entre los empleados (Pedraza, 2018).

Como un tercer ejemplo que podemos mencionar un estudio de clima laboral llevado a cabo en nuestro país por un grupo de profesores universitarios que se percataron del crecimiento del sector industrial en la ciudad de Riobamba por lo que propusieron un modelo de Gestión de Talento Humano, el mismo que evaluaba tanto las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) como la satisfacción del empleado en el ambiente laboral. El método utilizado fue la aplicación de la encuesta a 118 miembros de las empresas del sector de embutidos de la ciudad, con la única condición de que posean contrato por tiempo completo. Las variables de calificación fueron 1 desfavorable, 2 media y 3 favorable. Los resultados que se obtuvieron fueron que los miembros de la empresa consideran que tienen pocas oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional, se sienten poco comprometidos y orgullosos del lugar de trabajo, consideran que no tienen el apoyo necesario por parte de sus superiores y por último perciben que las condiciones laborales pueden mejorar al igual que la infraestructura de las industrias. Por otra parte, la dimensión de comunicación fue la mejor evaluada y por lo tanto se considera que la información fluye dentro de la organización de manera rápida, clara y precisa lo que es positivo para el logro de los objetivos empresariales. Con respecto a la satisfacción laboral se encontraron problemas en el entorno de trabajo, con el personal, las instalaciones, los horarios y los salarios (Vinueza, Basantes, Dávalos, Coronel, & Miño, 2019).

Cada una de estas investigaciones demuestran la importancia de aplicar un diagnóstico de clima laboral en las empresas para identificar a aquellas dimensiones que requieren mayor esfuerzo y así también restablecer el ambiente dentro de la organización para alcanzar las metas empresariales con mayor eficiencia y eficacia. Además, un buen ambiente de trabajo implica mayor involucramiento de los empleados con la empresa lo que incrementa la retención de personal altamente calificado. Este tipo de análisis proporciona valiosa información principalmente a la gerencia debido a que permite tomar decisiones y ejecutar planes de acción de manera oportuna para mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización, e incluso generar ventajas frente a la competencia directa e indirecta que pueda existir.

2.4 Herramientas para la medición de diagnóstico de clima

Una herramienta de diagnóstico de clima sirve para realizar un estudio, el cual, permita conocer la realidad del ambiente laboral en el que se desarrollan los empleados de una organización, de manera que se detecten aspectos tanto positivos como negativos y así la alta gerencia tome las medidas necesarias ya sea para mantener o mejorar la situación actual de la empresa.

Según Méndez (2006) para realizar un diagnóstico de clima organizacional se necesita de herramientas, que faciliten la identificación de factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores dentro de la organización.

Las herramientas de medición pueden ser cualitativas o cuantitativas, dentro del primer grupo se encuentra la observación directa, revisión de documentos, entrevistas individuales a directivos y colaboradores, mesas de discusión, etc. En cuanto a la técnica cuantitativa más utilizada en las empresas latinoamericanas es el cuestionario, por lo que a continuación se presentan las herramientas cuantitativas más empleadas en este estudio.

Tabla 1 Herramientas para la medición de diagnóstico de clima

HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA				
NOMBRE	AÑO	AUTOR	NO. DE DIMENSIONES	DIMENSIONES
Cuestionario Likert	1967	Rensis Likert	8	➤ Métodos de mando ➤ Fuerza motivacional ➤ Procesos de comunicación ➤ Procesos de influencia ➤ Procesos de toma de decisiones ➤ Procesos de planificación ➤ Proceso de control ➤ Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Herramienta Schneider y Bartlett	1968	Schneider y Bartlett	6	➤ El apoyo patronal ➤ La estructura ➤ Implicación con nuevos empleados ➤ Conflictos ➤ Autonomía de los empleados ➤ Grado de satisfacción general
Cuestionario de Litwin y Stringer	1968	Litwin y Stringer	9	➤ Estructura Organizacional ➤ Responsabilidad ➤ Recompensa ➤ Desafío ➤ Relaciones ➤ Estándares de desempeño ➤ Cooperación

				➤ Conflicto ➤ Identidad
Cuestionario de Bowers y Taylor	1972	Bowers y Taylor	5	➤ Apertura a cambios tecnológicos ➤ Recursos humanos ➤ Comunicación ➤ Motivación ➤ Toma de decisiones
Test de clima organizacional (TECLA)	1977	John Sudarsky	8	➤ Conformidad ➤ Responsabilidad ➤ Normas de excelencia ➤ Recompensa ➤ Claridad organizacional ➤ Calor y apoyo ➤ Seguridad ➤ Salario
Cuestionario de Koys y DeCottis	1991	Koys y DeCottis	8	➤ Autonomía ➤ Cohesión ➤ Confianza ➤ Presión ➤ Apoyo ➤ Reconocimiento ➤ Equidad ➤ Innovación
Cuestionario de Luc Brunet	2011	Luc Brunet	4	➤ Autonomía individual ➤ Grado de estructura que impone el puesto ➤ Tipo de recompensa ➤ Consideración, agradecimiento y apoyo

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina

2.4.1 Cuestionario Likert

Rensis Likert fue un psicólogo organizacional muy reconocido, sobre todo por su investigación en cuanto a los sistemas de gestión y el desarrollo de la escala de Likert. Su libro denominado “La teoría de la gestión” influyó directamente en las organizaciones japonesas que hasta hoy en día tienen éxito.

El cuestionario propuesto por Likert para medir el clima dentro de las organizaciones se basa en que el comportamiento de los colaboradores, dependerá de la apreciación que tienen de su entorno de trabajo, por lo que planteó el análisis de las siguientes dimensiones:

1. **Métodos de mando:** dirección de la gerencia hacia los empleados.
2. **Fuerza motivacional:** técnicas aplicadas para incrementar la motivación del personal.
3. **Procesos de comunicación:** manejo de canales de comunicación internos y externos.
4. **Procesos de influencia:** relación entre la gerencia y los colaboradores.
5. **Procesos de toma de decisiones:** información confiable para la toma de decisiones oportunas.
6. **Procesos de planificación:** planeación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
7. **Proceso de control:** supervisión de actividades y procesos de la empresa.
8. **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** comparación entre la situación actual de la empresa y la planeada anteriormente. (Likert & Gibson, 1986)

2.4.2 Herramienta Schneider y Bartlett

Benjamín Schneider fue un especialista en el diagnóstico de clima organizacional en las empresas de servicio, en el año de 1968 junto a Bartlett, crearon un cuestionario para medir el clima en compañías de seguros, evaluando las siguientes dimensiones:

1. **Apoyo patronal:** interés de los superiores hacia sus colaboradores.
2. **Estructura:** conocimiento de las políticas de la empresa por parte de los empleados.
3. **Implicación con los nuevos empleados:** selección, capacitación y evaluación a los nuevos empleados.
4. **Conflictos:** existencia de empleados que no cumplen con los lineamientos de la empresa.
5. **Autonomía de los empleados:** capacidad de los empleados para tomar decisiones.
6. **Grado de satisfacción general:** percepción de los empleados con respecto a sus funciones. (Schneider & Bartlett, 1968)

2.4.3 Cuestionario de Litwin y Stringer

El origen del cuestionario se dio gracias a un estudio experimental en el cual se quería determinar la influencia entre el sistema de gerencia y el clima organizacional. El cuestionario fue elaborado y valorado por Litwin y Stringer en el año de 1968, con revisión en el 2001; cuenta con 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo.

1. **Estructura organizacional:** conocimiento por parte de los empleados de las reglas, políticas y obligaciones que rigen a la empresa.
2. **Responsabilidad:** capacidad de los colaboradores para aceptar responsabilidades y tomar decisiones importantes.

3. **Recompensa:** evalúa la forma en que la organización premia a sus trabajadores por el cumplimiento de los objetivos planteados.
4. **Riesgo:** desafíos y retos que impone la gerencia a sus empleados para evaluar su capacidad de reacción ante distintas situaciones.
5. **Apoyo:** colaboración entre todos los miembros de la empresa.
6. **Calidez:** percepción que tienen los trabajadores con respecto a las relaciones interpersonales en la empresa.
7. **Estándares de conflicto:** capacidad de receptar opiniones, sugerencias y reclamos para la solución de conflictos internos.
8. **Identidad:** sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.
9. **Estandares de desempeño:** alcance de objetivos por parte de los subordinados. (Litwin & Stringer, 1968)

2.4.4 Cuestionario de Bowers y Taylor

Bowers y Taylor elaboraron un cuestionario con 5 dimensiones en la Universidad de Michigan, en el cual involucran a la tecnología como uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones actualmente.

1. **Apertura a cambios tecnológicos:** apertura de la gerencia a la implementación de nuevos recursos y tecnologías que faciliten el trabajo de los empleados
2. **Recursos humanos:** preocupación de los superiores por el bienestar de los empleados.
3. **Comunicación:** eficacia de los canales de comunicación entre el personal.
4. **Motivación:** factores que influyen positivamente o negativamente en el trabajo del empleado.
5. **Toma de decisiones:** evalúa la capacidad de tomar decisiones con respecto a la información existente. (Taylor & Bowers, 1972)

2.4.5 Test de clima organizacional (TECLA)

Jhon Sudarsky fue un académico, empresario, investigador y político que creó un instrumento de 90 preguntas con dos opciones de respuesta, verdadero y falso. Méndez (2006), manifiesta que Sudarsky se inspiró en la teoría de McClelland y Arkinson para elaborar el cuestionario denominado TECLA, el cual se divide en 8 dimensiones:

1. **Conformidad:** percepción de los miembros de la empresa hacia el exceso de leyes, políticas y reglas.
2. **Responsabilidad:** capacidad de los empleados para asumir los objetivos organizacionales como retos personales.
3. **Normas de Excelencia:** cumplimiento de objetivos y metas fijadas por la empresa.
4. **Recompensa:** reconocimiento por realizar un buen trabajo.
5. **Claridad Organizacional:** percepción de los colaboradores en cuanto a la estructura organizacional y los objetivos planteados.
6. **Calor y Apoyo:** relación de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. **Seguridad:** protección física, psicológica y social.
8. **Salario:** nivel de satisfacción económica como resultado del trabajo realizado. (Sudarsky, 1977)

2.4.6 Cuestionario de Koys y DeCottis

Koys y DeCottis identificaron más de 80 dimensiones, sin embargo, escogieron 8 dimensiones que son las más significativas y prácticas para la evaluación del clima organizacional, siendo las que se explican a continuación:

1. **Autonomía:** capacidad de realizar el trabajo de manera independiente, sin esperar ordenes.
2. **Cohesión:** percepción de un ambiente de trabajo amigable.
3. **Confianza:** capacidad de expresarse libremente pero de una manera respetuosa.

4. **Presión:** medición de estándares de desempeño.
5. **Apoyo:** respaldo por parte de los miembros de la empresa.
6. **Reconocimiento:** recompensas a los empleados por su contribución a la empresa.
7. **Equidad:** trato igualitario a todos los miembros de la organización.
8. **Innovación:** actualización en los conocimientos para afrontar nuevos retos.
(DeCottis & Koys, 1991)

2.4.7 Cuestionario de Luc Brunet

Este autor plantea un cuestionario escrito que se desarrolla por 2 factores, el primero es una evaluación del clima laboral y el segundo son los efectos que esta causa en el personal y la empresa.

1. **Autonomía individual:** capacidad del empleado de asumir responsabilidades y tomar decisiones.
2. **Grado de estructura que impone el puesto:** información acerca de los métodos y políticas en el trabajo.
3. **Tipo de recompensa:** factores económicos que motivan al empleado.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** demostración de afecto y apoyo que percibe el empleado de sus superiores. (Brunet, 2011)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y PLAN DE ACCIÓN

La herramienta que se utilizará para nuestro estudio es el Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer, debido a que es el instrumento que más se adapta a Armijos Romero Ltda. Cía. por sus características, este fue aprobado por la Gerente General Glenda Armijos por medio de una solicitud de autorización, en la que se detalla cada una de las preguntas con las distintas dimensiones, además de que se explica que se evaluará en cada una de ellas y sobre todo la forma en que abordaremos los resultados obtenidos. (Anexo 1)

La empresa Armijos Romero Cía. Ltda. contaba a principios del año 2019 con 75 empleados, sin embargo, se produjo la desvinculación de cuatro de ellos por distintas razones, por lo que, el universo del estudio se redujo a 71 colaboradores.

Los cuestionarios fueron aplicados en cuatro sesiones, debido a que se debía coordinar anticipadamente con los distintos departamentos para que se facilite el acceso a las instalaciones y además crear un ambiente óptimo en donde los empleados llenen la herramienta de la manera más objetiva y realista posible, sin temer a las repercusiones de sus superiores.

Se adjunta las fechas y el número de cuestionarios completados exitosamente:

Tabla 2 Sesiones con fecha y número de cuestionarios realizados

Fecha	Número de cuestionarios realizados
8 de noviembre de 2019	20
15 de noviembre de 2019	31
25 de noviembre de 2019	10
29 de noviembre de 2019	10
Total	71

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

A continuación, se presenta la herramienta utilizada para este estudio:

3. 1. Herramienta aplicada

El cuestionario de Litwin y Stringer consta de 53 preguntas, las mismas que se califican mediante la escala de Likert (Muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo). Además, se tomó en cuenta la confianza que brinda este instrumento en cuanto al modelo elaborado por los autores, el mismo que según Echezuria y Rivas (2001) proporciona un 87% de confiabilidad (p. 45)

Esta herramienta evalúa 9 dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

1. Estructura organizacional:

Esta dimensión evalúa como son percibidas las normas, reglas, métodos y procesos que tiene la empresa por sus colaboradores, además se puede analizar la estructura de la organización, si existe burocracia y si esto influye en los comportamientos tanto personales como conjuntos de los miembros. (Preguntas de la 1 a la 10)

2. Responsabilidad:

Aquí se ve la percepción que tienen los empleados en cuanto a la toma de decisiones, la existencia de iniciativa y responsabilidad en sus puestos de trabajo y si la gerencia confía en el trabajo realizado por sus colaboradores, sin necesidad de estarlo verificando nuevamente. (Preguntas de la 11 a la 17)

3. Recompensa:

Muestra la percepción que tienen los colaboradores acerca de los estímulos que obtienen por desempeñarse de manera correcta en sus puestos de trabajo y se evalúa la manera en cómo se percibe el castigo. (Preguntas de la 18 a la 23)

4. Desafío:

Esta dimensión mide lo que sienten los empleados al presentarse riesgos en sus actividades diarias. El riesgo es muy importante en todo tipo de empresas, debido a que motiva a sus empleados, permitiéndoles así, llegar a cumplir con metas y objetivos trazados, de la manera más eficiente y eficaz posible. (Preguntas de la 24 a la 28)

5. Relaciones:

Evalúa la percepción de los miembros de la empresa, en cuanto a un ambiente de trabajo donde primen las buenas relaciones, la posibilidad de crear amistades más allá de la convivencia diaria y sentir apoyo por parte de los demás colaboradores. (Preguntas de la 29 a la 33)

6. Estándares de desempeño:

Se refiere a la percepción de los trabajadores en cuanto al rendimiento que exige la alta gerencia para poder desarrollar cada una de las actividades que se necesitan en la empresa, la productividad y el desempeño de los trabajadores. (Preguntas de la 34 a la 39)

7. Cooperación:

Esta dimensión hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores, en cuanto al apoyo que brinda la alta gerencia y entre los pares, la valoración que se tiene sobre las aspiraciones de cada empleado, la confianza brindada y sobre todo si se valora el capital humano. (Preguntas de la 40 a la 44)

8. Conflicto:

Como los empleados perciben que se acogen las diferentes opiniones y sugerencias expresadas, además de entender cómo se solucionan los problemas que existan en la organización. (Preguntas de la 45 a la 49)

9. Identidad:

Esta dimensión mide si los empleados se sienten parte de la organización, si se sienten cómodos con sus equipos de trabajo y sobre todo valorados por pertenecer a una sociedad de trabajo. (Preguntas de la 50 a la 53)

En cuanto a la ponderación de los resultados tenemos:

Tabla 3 Escala Likert

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

Fuente: Likert (1932)

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Para la tabulación de los resultados que se obtuvieron con las 71 encuestas, se utilizó Excel, programa que nos ayudó a ingresar cada una de las contestaciones de manera detallada y ordenada, además nos permitió graficar los resultados, facilitando la interpretación de los mismos.

Imagen 2 Cuestionario de Litwin y Stringer



Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: **Sexo:** **Antigüedad:**
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 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.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11	Desconfiamos mucho de los 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.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada 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.				

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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.				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS.**

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

3. 2. Tabulación de resultados

La siguiente tabla muestra un resumen de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas a los empleados de Armijos Romero Cía. Ltda., mostrando así los promedios tanto por pregunta como por dimensión. (Anexo 2)

Tabla 4 Resumen general de la tabulación de resultados

Dimensión	No.	Pregunta	Promedio por pregunta	Promedio por dimensión
Estructura Organizacional	1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	2,94	2,79
	2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	2,87	
	3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	2,94	
	4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	2,93	
	5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	2,97	
	6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.	2,28	
	7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas. (tomadas en cuenta)	2,28	

	8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2,46	
	9	En esta organización se tiene claro a quien reportar.	3,11	
	10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3,07	
Responsabilidad	11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	2,31	2,74
	12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.	3,10	
	13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3,08	
	14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	3,04	
	15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	2,85	
	16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	2,48	

	17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	2,31	
Recompensa	18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	2,61	2,56
	19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	2,68	
	20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2,68	
	21	En esta organización hay mucha crítica.	2,65	
	22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2,52	
	23	Cuando cometo un error me sancionan.	2,23	
Desafío	24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	2,70	2,65
	25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2,70	
	26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	2,85	

	27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	2,07	
	28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.	2,94	
Relaciones	29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	2,75	2,70
	30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	2,66	
	31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	2,51	
	32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2,62	
	33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.	2,96	
Estándares de desempeño	34	En esta organización se exige un rendimiento alto.	3,06	3,06
	35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3,20	
	36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	3,11	
	37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.	3,10	

	38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,51	
	39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	3,37	
Cooperación	40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	2,13	2,59
	41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	2,30	
	42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.	2,66	
	43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3,03	
	44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano. (cómo se sienten las personas, etc.)	2,82	
Conflicto	45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2,39	2,47
	46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2,58	
	47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,58	
	48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	2,61	

	49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2,18	
Identidad	50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	3,03	2,85
	51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3,03	
	52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.	2,93	
	53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.	2,42	

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Tabla 5 Rangos para la interpretación de resultados

Escala de Likert	Rangos
Muy en desacuerdo	0 a 1
Desacuerdo	1.01 a 2
De acuerdo	2.01 a 3
Muy de acuerdo	3.01 a 4

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

3. 3. Interpretación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

3. 3. 1. Estructura Organizacional

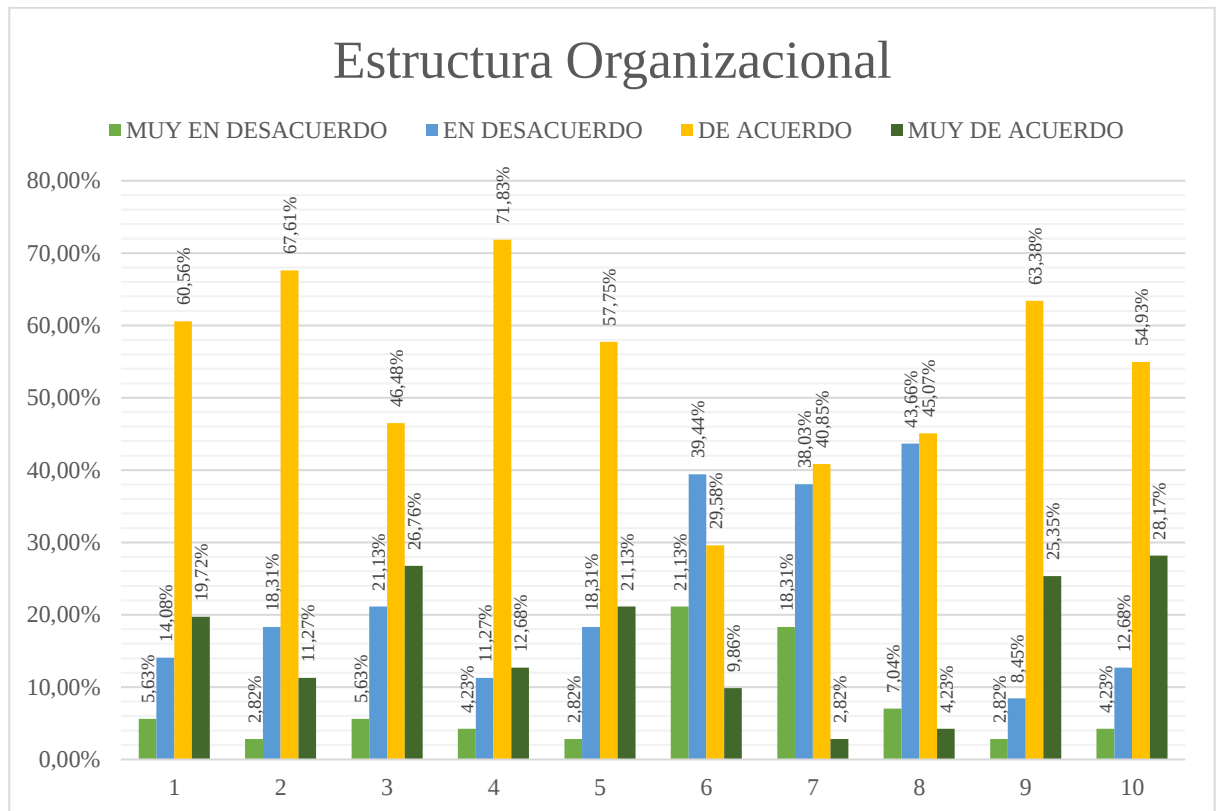
Cuadro 1 Preguntas de la dimensión de estructura organizacional

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.

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 1 Estructura organizacional



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

En la pregunta número 1, se obtuvo como resultado que el 60.56% de colaboradores están de acuerdo, seguido por un 19.72% que está muy de acuerdo, posteriormente un 14.08% que están en desacuerdo y finalmente el 5.63% están muy en desacuerdo, lo que en conclusión nos indica que las tareas están claramente definidas dentro de la organización. En la pregunta número 2, un 67.61% de empleados están de acuerdo, el 18.31% en desacuerdo, el 11.27% muy de acuerdo y por último el 2.82% están muy en desacuerdo, por lo cual manifiestan que las tareas están lógicamente estructuradas. En la pregunta número 3, se observa que el 46.48% de los trabajadores están de acuerdo, seguido por el 26.76% que están muy de acuerdo, además un 21.13% están en desacuerdo y para finalizar el 5.63% están muy en desacuerdo, es decir, los miembros de la organización conocen a las personas que mandan y toman decisiones. En la pregunta 4, el 71.84% de los encuestados están de acuerdo, el 12.68% están muy de acuerdo, el 11.27% están en desacuerdo y el 4.23% están muy en desacuerdo, manifestando así que conocen las políticas de la empresa. En la pregunta 5, se

demostró que el 57.75% de los colaboradores están de acuerdo, a continuación, el 21.13% que están muy de acuerdo, seguido por el 18.31% que están en desacuerdo y por último el 2.82% están muy en desacuerdo, por lo tanto, expresan que conocen claramente la estructura de la organización. En la pregunta 6, el 39.44% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo, el 29.58% estar de acuerdo, el 21,13% estar muy en desacuerdo y el 9.86% estar muy de acuerdo, es decir, los empleados opinan que no existe exceso de papeleo para hacer las cosas. En la pregunta 7, se obtuvo como resultado que el 40.85% de empleados están de acuerdo, el 38.03% están en desacuerdo, el 18.31% están muy en desacuerdo y el 2.82% están muy de acuerdo, por lo tanto, consideran que existen impedimentos para que las nuevas ideas sean evaluadas. En la pregunta 8, se observa que el 45.07% de trabajadores están de acuerdo, el 43.66% están en desacuerdo, el 7.04% están muy en desacuerdo y el 4.23% están muy de acuerdo, es decir, consideran que la falta de organización y planificación afectan de manera directa a la productividad de la organización. En la pregunta 9, el 63.38% de los colaboradores están de acuerdo, el 25.35% están muy de acuerdo, el 8.45% están en desacuerdo y el 2.82% están muy en desacuerdo, con lo cual los miembros de la empresa saben a quién deben reportar. Finalmente, la pregunta 10, muestra que un 54.93% de los trabajadores están de acuerdo, un 28.17% están muy de acuerdo, un 12.68% están en desacuerdo y un 4.23% están muy en desacuerdo, por lo cual se percibe que la gerencia se interesa en aclarar y cumplir normas, métodos y procedimientos a sus colaboradores.

3. 3. 2. Responsabilidad

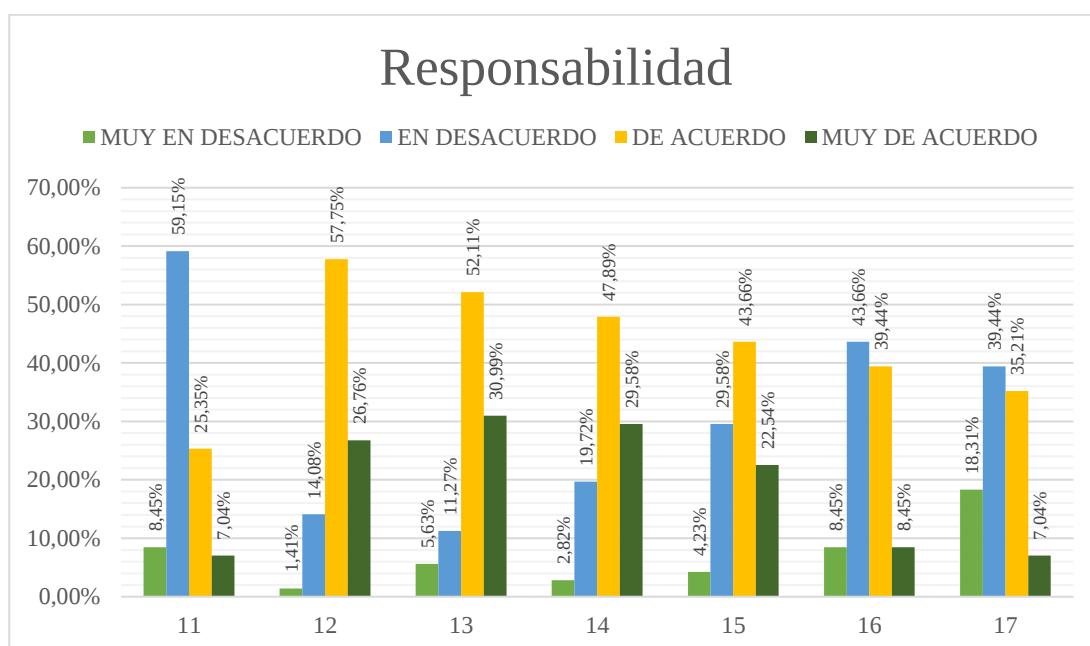
Cuadro 2 Preguntas de la dimensión de responsabilidad

11	Desconfiamos mucho de los 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.

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 2 Responsabilidad



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

La pregunta número 11 alcanzó un 59.15% en donde los colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, seguido de un 25.35% que están de acuerdo, posteriormente un 8.45% con muy de acuerdo y finalmente un 7.04% expresan que están muy de acuerdo, lo que indica que no se desconfía de los juicios individuales, por ende, no se debe verificar dos veces. En la pregunta 12 se obtuvo un 57.75% de trabajadores que están de acuerdo, luego un 26.76% que están muy de acuerdo, con un 14.08% de los empleados manifiestan estar en desacuerdo y, por último, un 1.41% están muy en desacuerdo, lo que significa que a la gerencia le gusta que haga bien el trabajo, sin estar verificando con ellos. En la pregunta 13, el 52.11% de los miembros de la organización están de acuerdo, posterior a esto, un 30.99% están muy de acuerdo, seguido con un 11.27% que expresan estar en desacuerdo y con un 5.63% que están muy en desacuerdo, indicando así que los empleados son los responsables del trabajo realizado y que los superiores se encargan de trazar los planes generales. La pregunta número 14, alcanzó un 47.89% de empleados que están de acuerdo, después un 29.58% que están muy de acuerdo, seguido con un 19.72% que se encuentran en desacuerdo y para terminar un 2.82% muy en desacuerdo, es decir, que, si los empleados toman la

iniciativa y hacen las cosas por si solos, van a salir adelante en la empresa. En la pregunta 15, se obtuvo como resultado que un 43.66% de los trabajadores estén de acuerdo, en segundo lugar, con un 29.58% están en desacuerdo, seguido con un 22.54% muy de acuerdo y finalmente un 4.23% que manifiestan estar muy en desacuerdo, enfatizando en que en Armijos Romero Cía. Ltda. los empleados son los que resuelven sus problemas, ya que, es parte de la filosofía empresarial. La pregunta 16 mostró que el 43.66% de los colaboradores están en desacuerdo, seguido de un 39.44% que están de acuerdo, posterior a esto, con un 8.45% los empleados están muy en desacuerdo y muy de acuerdo, indicándonos que si los miembros de la organización cometen un error no existe gran cantidad de excusas. La pregunta 17 tiene un 39.44% de empleados que están en desacuerdo, después un 35.21% que están de acuerdo, posterior a esto, un 18.31% que expresan estar muy en desacuerdo y para terminar un 7.04% que están muy de acuerdo, mostrando así que en esta organización las personas toman responsabilidades, por ende, no hay problemas en este aspecto.

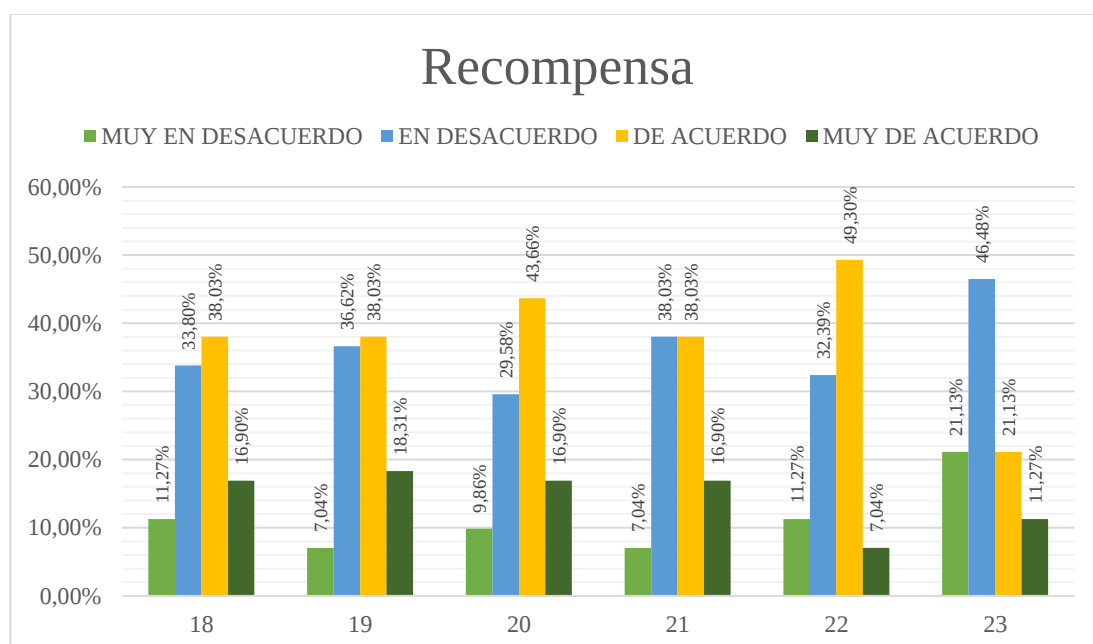
3. 3. 3. Recompensa

Cuadro 3 Preguntas de la dimensión de recompensa

18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son 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.

*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

Gráfico 3 Recompensa



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

En la primera pregunta de la dimensión recompensa, que en este caso es la número 18, podemos observar que un 38.03% de los trabajadores manifiesta que están de acuerdo, seguido del 33.80% que están en desacuerdo, un 16.90% que están muy de acuerdo y finalmente un 11.27% que expresa estar muy en desacuerdo, por lo que en esta organización existe ayuda para que los mejores colaboradores asciendan de puesto. La pregunta 19 presenta los siguientes resultados: con un 38.03% de colaboradores que están de acuerdo, posterior con un 36.62% que están en desacuerdo, seguido con un 16.90% y por último un 7.04% de empleados que están muy en desacuerdo, mostrando así que las recompensas e incentivos son mayores a las amenazas y críticas que reciben las personas que conforman la organización. En la número 20, el 43.66% están de acuerdo, seguido de un 29.58% que están en desacuerdo, luego un 16.90% que expresan estar muy de acuerdo y finalmente un 7.04% que están muy en desacuerdo, indicando que los empleados son recompensados según el desempeño que muestren. La pregunta número 21 muestra que con un 38.03% las personas se sienten en desacuerdo y de acuerdo, es decir, las opiniones se ven divididas, sin embargo, un 16.90% está muy en de acuerdo y un 7.04% manifiesta estar muy en desacuerdo, lo que significa que en la empresa existe mucha crítica. La 22 nos indica que el 49.30% están de acuerdo, posterior a esto, un 32.39% están en desacuerdo, un 11.27% escogieron la opción de muy en desacuerdo y para concluir un 7.04% están muy de acuerdo, de manera que, en esta organización existen suficientes incentivos para premiar un trabajo bien hecho. En la pregunta 23, se tiene que el 46.48% están en desacuerdo, seguido de un 21.13% en las categorías de muy en desacuerdo y de acuerdo, finalmente el 11.27% están muy de acuerdo, concluyendo que en esta institución los errores no son sancionados.

3. 3. 4. Desafío

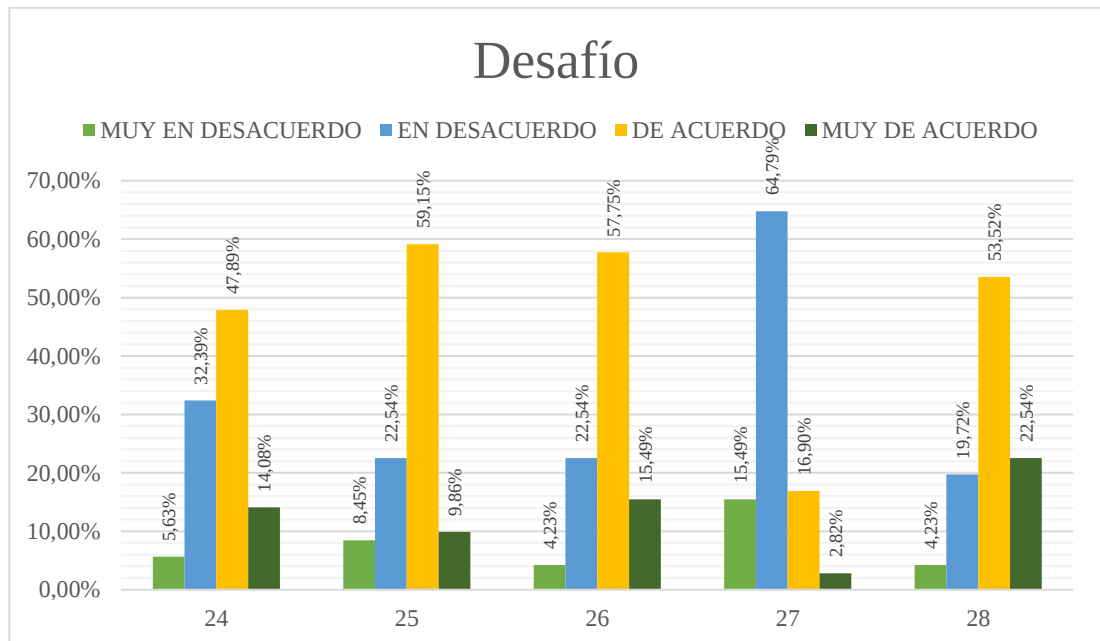
Cuadro 4 Preguntas de la dimensión de desafío

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 debemos 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.

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 4 Desafío



Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

La pregunta 24 muestra que el 47.89% de los empleados están de acuerdo, seguido de un 32.39% que están en desacuerdo, le sigue un 14.08% que manifiesta estar muy de acuerdo y por ultimo un 5.63% que están muy en desacuerdo, es decir, las cosas se hacen lentas, pero de manera certera, para que así la empresa progrese. La número 25 muestra que un 59.15% están de acuerdo, después un 22.54% que expresan estar en desacuerdo, posterior a esto, con un 9.86% están muy de acuerdo y finalmente un 8.45% manifiestan estar muy en desacuerdo, lo que significa que en esta organización se toman riesgos en momentos oportunos. En la pregunta 26, se puede observar que el 57.75% expresa estar de acuerdo, con un 22.54% en desacuerdo, seguido de un 15.49% muy de acuerdo y para concluir un 4.23% muy en desacuerdo, percibiendo así que en esta empresa se deben tomar riesgos grandes para estar delante de la competencia. La pregunta 27 muestra que un 64.79% de los colaboradores están en desacuerdo, seguido de un 16.90% que están de acuerdo, después de esto, un 15.49% manifiestan están muy en desacuerdo y finalmente un 2.82% están muy de acuerdo, con lo que podemos interpretar que la toma de decisiones no se hace con demasiada precaución para lo gran la mayor efectividad. En la número 28, el 53.52% de los empleados están de acuerdo, siguiente a este, el 22.54% están muy de acuerdo, seguido de un 19.72% que se encuentran en desacuerdo y por último un 4.23% que expresa que están muy en desacuerdo, resultando que en esta empresa, la gerencia se arriesga por una nueva idea presentada por sus colaboradores.

3. 3. 5. Relaciones

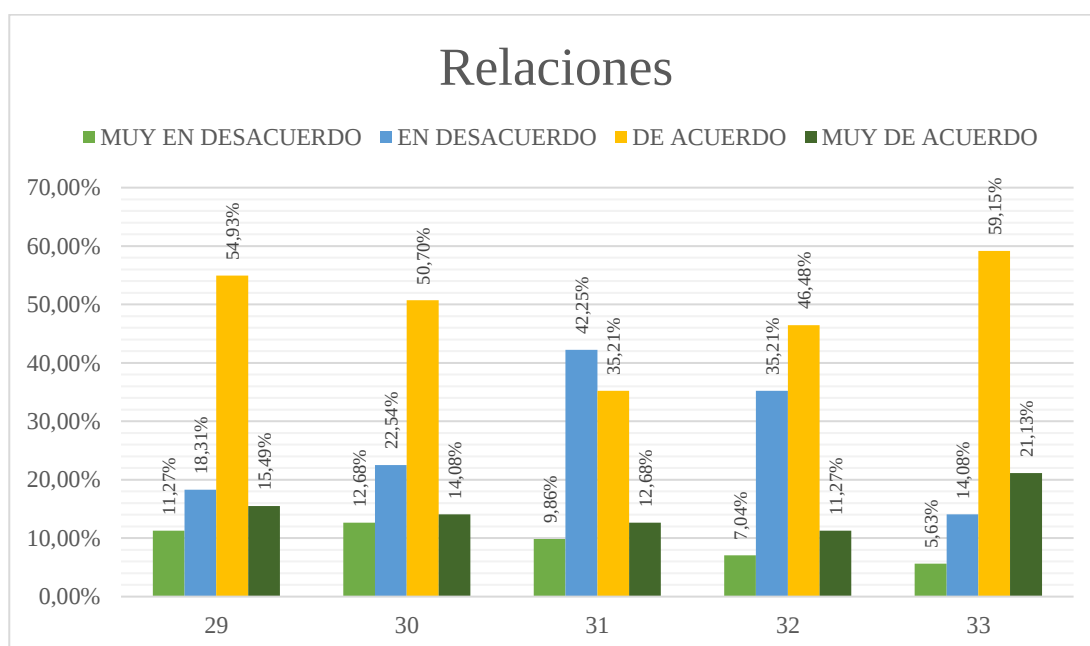
Cuadro 5 Preguntas de la dimensión de relaciones

29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es 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.

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 5 Relaciones



Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

La pregunta número 29, obtuvo un 54.93% de colaboradores que están de acuerdo, seguido de un 15.49% que están muy de acuerdo, con un 18.31% de empleados que manifiestan están en desacuerdo y subsiguiente a este un 11.27% que se encuentran muy en desacuerdo, es decir, que las personas que trabajan aquí mantienen un ambiente amistoso. En la pregunta 30, se observa que el 50.70% de los empleados están de acuerdo, seguido a esto un 22.54% está en desacuerdo, luego un 14.08% que está muy de acuerdo y finalmente un 12.68% expresa estar muy en desacuerdo, lo que indica que la empresa tiene un clima de trabajo positivo y sin presiones. La pregunta 31 tiene un resultado de 42.25% en donde los empleados están en desacuerdo, siguiente a esto, un 35.21% que están de acuerdo, un 12.68% muy de acuerdo y por último un 9.86% que están muy en desacuerdo, es decir, que en la empresa es fácil llegar a conocer a los miembros de cada departamento. En la pregunta 32, se puede notar que el 46.48% de los trabajadores están de acuerdo, seguido a esto, con un 35.21% que están en desacuerdo, subsiguiente un 11.27% que escogieron la categoría de muy de acuerdo y para terminar un 5.63% de trabajadores que están muy en desacuerdo, por lo que las personas en esta organización tienden a ser reservadas y frías. La pregunta 33 obtuvo un 59.15% de colaboradores que están de acuerdo, después un 21.13% que están muy de acuerdo, seguido a esto, un 14.08% y para terminar un 5.63% que están muy en desacuerdo, es decir, la relación entre pares y superiores es buena.

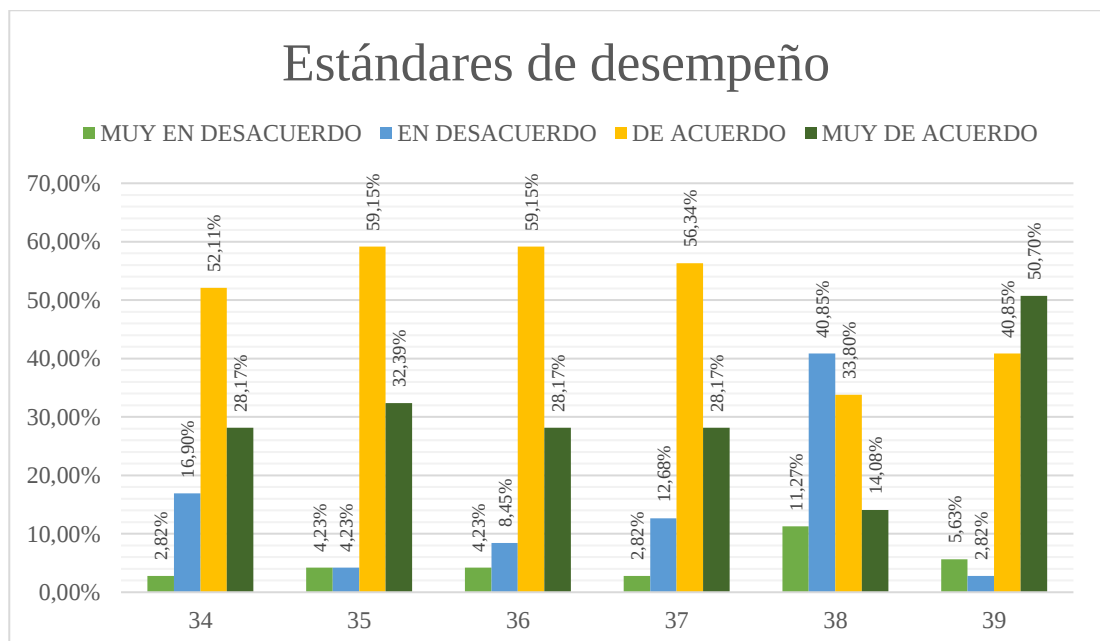
3. 3. 6. Estándares de desempeño

Cuadro 6 Preguntas de la dimensión de estándares de desempeño

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.

*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

Gráfico 6 Estándares de desempeño



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

En la pregunta 34, se determina que el 52.11% de los empleados están de acuerdo, el 28.17% están muy de acuerdo, el 16.90% están en desacuerdo y por último el 2.82% están muy en desacuerdo, por lo que se considera que en la organización se exige un alto rendimiento a sus empleados. En la pregunta 35, el 59.15% de sus colaboradores están de acuerdo, el 32.39% están muy de acuerdo, y por último tanto en desacuerdo como en muy en desacuerdo un 4.23%, respectivamente, por lo tanto, manifiestan que la gerencia piensa que todo empleado puede mejorar su trabajo. En la pregunta 36, se establece que el 59.15% de los miembros de la organización están de acuerdo, el 28.17% están muy de acuerdo, el 8.45% están en desacuerdo y el 4.23% están muy en desacuerdo, por lo tanto, existe presión para la mejora continua, tanto a nivel individual como grupal. En la pregunta 37, se establece que el 56.34% de los colaboradores están de acuerdo, el 28.17% están muy de acuerdo, el 12.68% están en desacuerdo y el 2.82% están muy en desacuerdo, es decir, la gerencia percibe que los niveles de productividad dependen de la motivación del personal. En la pregunta 38, el 40.85% de los trabajadores están en desacuerdo, el 33.80% están de acuerdo, el 14.08% están muy de acuerdo y el 11.27% están muy en desacuerdo, por lo tanto, lo más importante para la empresa es el desempeño de sus colaboradores por encima de sus relaciones personales. En la pregunta 39, el 50.70% de la empresa está muy de acuerdo, el 40.85% está de acuerdo, el 5.63% está muy en desacuerdo y el 2.82% está en desacuerdo, por lo que se concluye que se sienten orgullosos de su desempeño en sus labores diarias dentro de la organización.

3. 3. 7. Cooperación

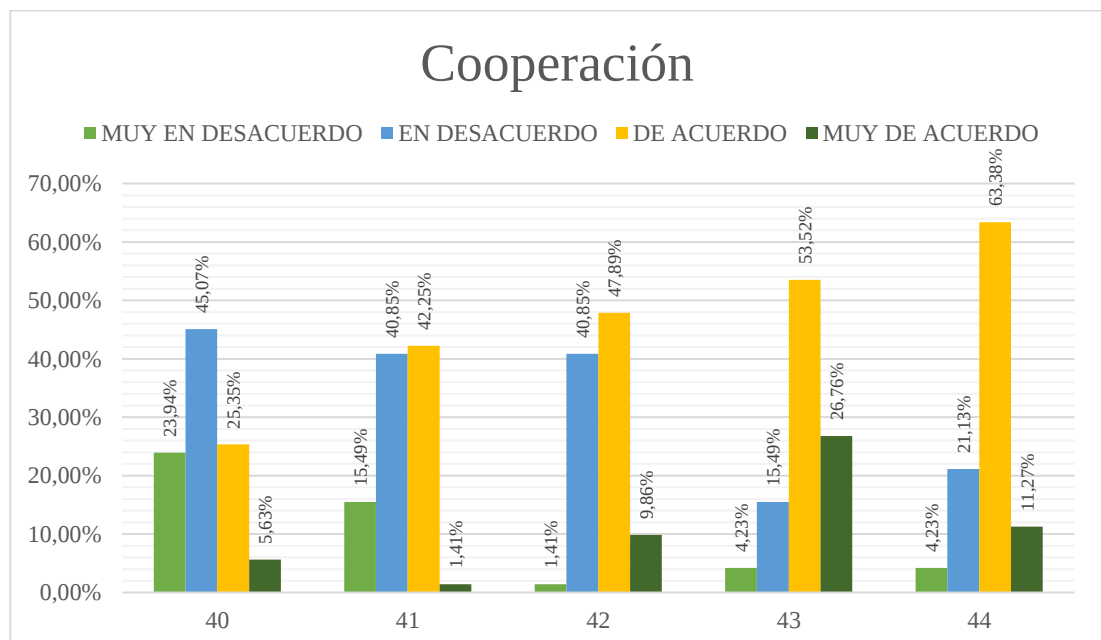
Cuadro 7 Preguntas de la dimensión de cooperación

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.)

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 7 Cooperación



Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

En la pregunta 40, se obtuvo un 45.07% de empleados que están en desacuerdo, un 25.35% que están de acuerdo, un 23.94% que están muy en desacuerdo y un 5.63% que están muy de acuerdo, por lo tanto, en la empresa ante una equivocación cada colaborador asume las responsabilidades por las acciones realizadas. En la pregunta 41, el 42.25% de los empleados están de acuerdo, el 40.85% están en desacuerdo, el 15.49% están muy en desacuerdo y el 1.41% están muy de acuerdo, es decir, la gerencia se interesa por las aspiraciones personales y profesionales de sus colaboradores. En la pregunta 42, se muestra que 47.89% de los colaboradores están de acuerdo, el 40.85% están en desacuerdo, el 9.86% están muy de acuerdo y el 1.41% están muy en desacuerdo, por lo que existe confianza entre los colaboradores de los distintos niveles organizacionales. En la pregunta 43, se establece que un 53.52% de encuestados están de acuerdo, un 26.76% están muy de acuerdo, un 15.49% están en desacuerdo y un 4.23% están muy en desacuerdo, es decir, tanto los superiores como los pares proporcionan ayuda cuando se requiere. Para finalizar en la pregunta 44, el 63.38% de la compañía está de acuerdo, el 21.13% está en desacuerdo, el 11.27% está muy de acuerdo y el 4.23% están muy en desacuerdo, por lo tanto, se manifiesta que la gerencia prioriza el capital humano.

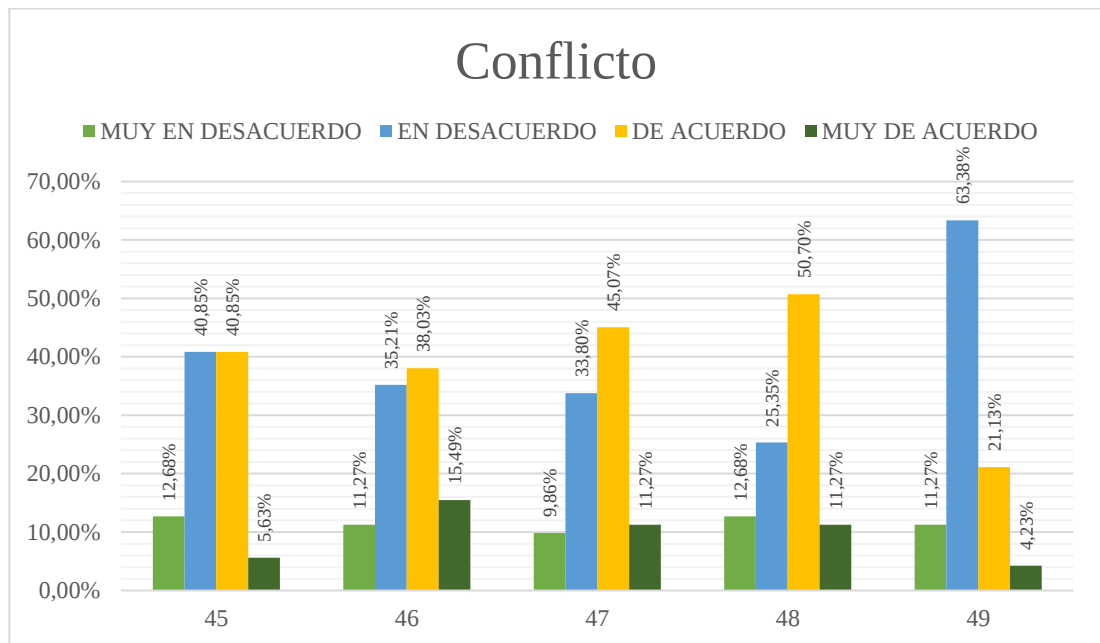
3. 3. 8. **Conflicto**

Cuadro 8 Preguntas de la dimensión de 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.

*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

Gráfico 8 Conflicto



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

En la pregunta 45, se obtiene un 40.85% de empleados que están en desacuerdo, mientras que el mismo porcentaje están de acuerdo, seguido por el 12.68% están muy en desacuerdo y para finalizar el 5.63% están muy de acuerdo, lo que significa que para causar buena impresión no es necesario omitir opiniones relevantes para la organización. En la pregunta 46, el 38.03% de los miembros de la empresa están de acuerdo, el 35.21% están en desacuerdo, el 15.49% están muy de acuerdo y el 11.27% están muy en desacuerdo, es decir, la gerencia ve como un aspecto positivo el conflicto entre unidades y departamentos. En la pregunta 47, se demuestra que el 45.07% de los colaboradores están de acuerdo, el 33.80% están en desacuerdo, el 11.27% están muy de acuerdo y el 9.86% están muy en desacuerdo, con lo cual se percibe que la gerencia promueve discusiones libres entre el personal. En la pregunta 48, se establece que el 50.70% de los colaboradores están de acuerdo, el 25.35% están en desacuerdo, el 12.68% están muy en desacuerdo y el 11.27% están muy de acuerdo, por lo tanto, se concluye que en la compañía existe libertad de expresión a pesar de que no coincidir con las opiniones de los superiores. Finalmente, en la pregunta 49, se muestra que el

63.18% de la empresa está en desacuerdo, el 21.13% está de acuerdo, el 11.27% está muy en desacuerdo y el 4.23% está muy de acuerdo, es decir, lo más importante para la organización no es las tomar decisiones de la manera fácil y rápida posible.

3. 3. 9. Identidad

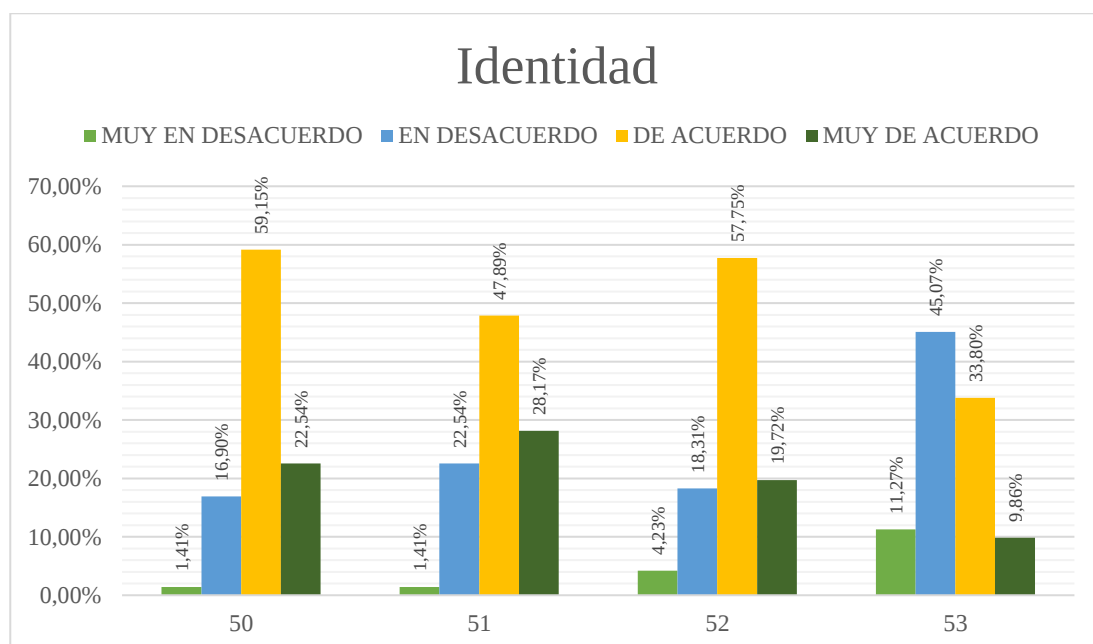
Cuadro 9 Preguntas de la dimensión de identidad

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.

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Gráfico 9 Identidad



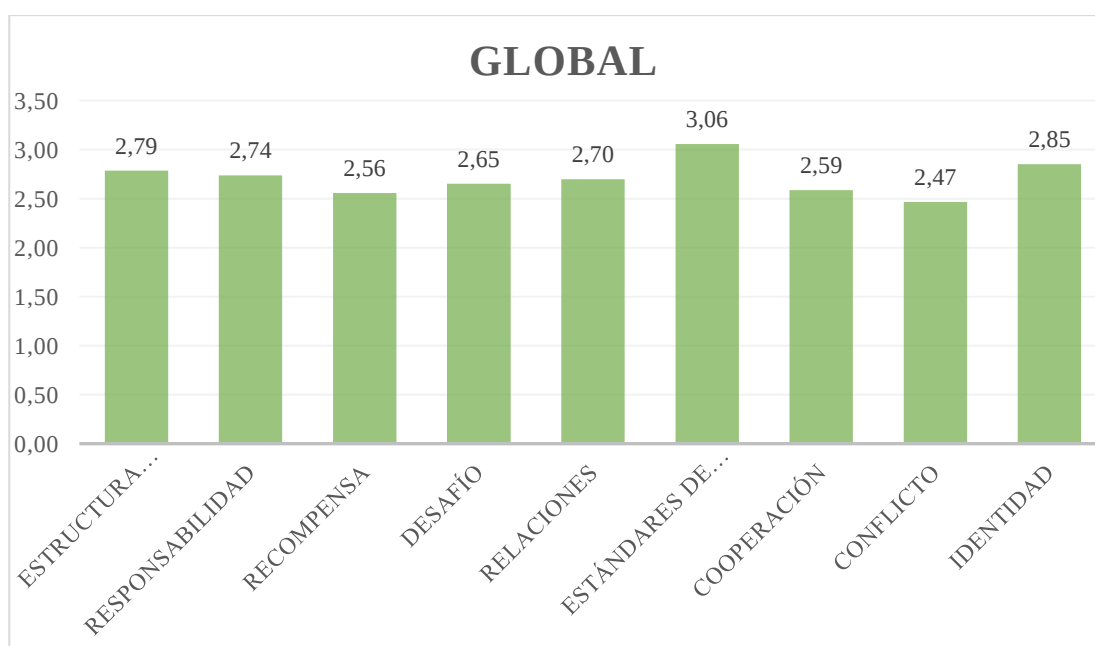
Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

En la pregunta 50, se establece que el 59.15% de los empleados están de acuerdo, el 22.54% están muy de acuerdo, el 16.90% están en desacuerdo y el 1.41% están muy en desacuerdo, es decir, los miembros de la empresa se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. En la pregunta 51, se observa que el 47.89% de los colaboradores están de acuerdo, el 28.17% están muy de acuerdo, el 22.54% están en desacuerdo y el 1.41% están muy en desacuerdo, por lo tanto, sienten que pertenecen a un equipo de trabajo que funciona de la mejor manera posible. En la pregunta 52, se manifiesta que el 57.75% de los empleados están de acuerdo, el 19.72% están muy de acuerdo, el 18.31% están en desacuerdo y el 4.23% están muy en desacuerdo, lo que indica que existe lealtad del personal hacia la corporación. Por último, en la pregunta 53, se observa que el 45.07% de los encuestados están en desacuerdo, el 33.80% están de acuerdo, el 11.27% están muy en desacuerdo y el 9.86% están muy de acuerdo, es decir, en la compañía las personas no se preocupan únicamente de sus intereses sino también por el de sus compañeros de trabajo.

3. 3. 10. Global

Gráfico 10 Promedio global de las dimensiones



*Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina
Valencia Moyano Paola Cristina*

Tabla 6 Resultados de las dimensiones ordenados de forma descendente

Estándares de Desempeño	3.06
Identidad	2.85
Estructura Organizacional	2.79
Responsabilidad	2.74
Relaciones	2.70
Desafío	2.65
Cooperación	2.59
Recompensa	2.56
Conflicto	2.47

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

En el gráfico y en la tabla se puede observar el promedio de cada una de las nueve dimensiones que fueron evaluadas mediante la herramienta de clima organizacional de Litwin y Stringer, la misma que fue aplicada a Armijos Romero Cía. Ltda. La dimensión mejor calificada fue estándares de desempeño con un promedio de 3.06, en segundo lugar, está la dimensión de identidad con un promedio de 2.85, en tercer lugar, se encuentra la dimensión de estructura organizacional con un promedio de 2.79, en cuarto lugar se observa que esta la dimensión de responsabilidad con un promedio de 2.74, en quinto lugar, según el análisis del gráfico se encuentra la dimensión de relaciones con un promedio de 2.70, en sexto lugar, desafío con un promedio de 2.65, seguido por cooperación con un promedio de 2.59, a continuación recompensa con 2.56 y finalmente, conflicto con 2.47.

Para el análisis de los resultados se utilizaron las siguientes ponderaciones:

Tabla 7 Rangos para la interpretación de resultados

Escala de Likert	Rangos
Muy en desacuerdo	0 a 1
Desacuerdo	1.01 a 2
De acuerdo	2.01 a 3
Muy de acuerdo	3.01 a 4

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Una vez interpretados los datos se puede observar que ninguna de las dimensiones se encuentra calificadas como muy en desacuerdo y desacuerdo, por lo que, se propone que las preguntas de menor calificación, sean aquellas que se tomarán en cuenta para la propuesta del plan de acción. A continuación, se muestran las dimensiones en las que se identificaron las preguntas con menor puntaje:

1. Estructura organizacional.
2. Recompensa.
3. Relaciones.
4. Cooperación.
5. Conflicto.

En la dimensión de estructura organizacional se analizó que la pregunta 8 (Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación) es la más baja, por lo que, el 50.7% están muy en desacuerdo y desacuerdo; mientras que el 49.3% están de acuerdo y muy de acuerdo.

En la dimensión de recompensa la pregunta con menor calificación es la número 21 (En esta organización hay mucha crítica), debido a que el 54.93% de los miembros de la organización están de acuerdo y muy de acuerdo, por otra parte, el 45.07% están muy en desacuerdo y en desacuerdo.

En cuanto a la dimensión de relaciones, la pregunta 32 (Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí) obtuvo el menor puntaje, debido

a que el 57.75% están de acuerdo y muy de acuerdo, por otro lado, el 42.25% están en muy en desacuerdo y en desacuerdo.

En la dimensión de cooperación la pregunta con menor puntuación es la número 41 (En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización), puesto que, el 56.34% de los colaboradores están muy en desacuerdo y en desacuerdo, mientras que el 43.66% están de acuerdo y muy de acuerdo.

Por último, tenemos la dimensión de conflicto, en donde la pregunta de menor calificación fue la número 45 (En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos), en donde el 53.53% de los colaboradores están muy en desacuerdo y desacuerdo y el 46.48% están de acuerdo y muy de acuerdo.

3. 4. Presentación de plan de acción por dimensiones

Tabla 8 Plan de acción según la dimensión de estructura organizacional

Plan de acción para clima organizacional					
Dimensión y pregunta a trabajar	Objetivo: meta	Actividad a desarrollarse	Plazo de ejecución para la actividad	Responsables de la ejecución	Medio de verificación para el cumplimiento del objetivo
Estructura Organizacional Pregunta 8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	Mejorar la planificación y organización de las actividades realizadas por los colaboradores.	Establecer reuniones mensuales de gerencia con los jefes de los distintos departamentos para planificar y socializar las actividades previstas.	1 año	Gerente General, Jefe de Talento Humano y Jefes Departamentales.	Evaluación de desempeño.
		Crear un cronograma de las actividades que deberán realizar los diferentes departamentos para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.			

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Tabla 9 Plan de acción según la dimensión de recompensa

Plan de acción para clima organizacional					
Dimensión y pregunta a trabajar	Objetivo: meta	Actividad a desarrollarse	Plazo de ejecución para la actividad	Responsables de la ejecución	Medio de verificación para el cumplimiento del objetivo
Recompensa Pregunta 21.- En esta organización hay mucha crítica.	Conocer los lineamientos para el proceso de recompensas dentro de la empresa.	Establecer políticas claras de recompensas en base a excelentes desempeños.	1 año	Gerente General, Jefe de Talento Humano y Jefes Departamentales.	En el siguiente diagnóstico de clima.
		Socializar las políticas de recompensas con los empleados.			

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Tabla 10 Plan de acción según la dimensión de relaciones

Plan de acción para clima organizacional					
Dimensión y pregunta a trabajar	Objetivo: meta	Actividad a desarrollarse	Plazo de ejecución para la actividad	Responsables de la ejecución	Medio de verificación para el cumplimiento del objetivo
Relaciones Pregunta 32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.	Realizar talleres vivenciales sobre trabajo en equipo, comunicación y empatía.	1 año	Jefe de Talento Humano, Consultores Externos y Jefes departamentales.	En el siguiente diagnóstico de clima.
		Realizar un campeonato deportivo interno.			

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Tabla 11 Plan de acción según la dimensión de cooperación

Plan de acción para clima organizacional					
Dimensión y pregunta a trabajar	Objetivo: meta	Actividad a desarrollarse	Plazo de ejecución para la actividad	Responsables de la ejecución	Medio de verificación para el cumplimiento del objetivo
Cooperación Pregunta 41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Promover el interés de la gerencia en brindar apoyo a sus colaboradores para alcanzar sus objetivos personales y profesionales.	Establecer planes de capacitación.	1 año	Gerente General, Jefe de Talento Humano.	Evaluación de desempeño y número de personas ascendidas en la empresa.
		Establecer planes de carrera.			

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

Tabla 12 Plan de acción según la dimensión de conflicto

Plan de acción para clima organizacional					
Dimensión y pregunta a trabajar	Objetivo: meta	Actividad a desarrollarse	Plazo de ejecución para la actividad	Responsables de la ejecución	Medio de verificación para el cumplimiento del objetivo
Conflicto Pregunta 45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados.	Crear canales de comunicación para que todos los empleados conozcan a quien recurrir en caso de presentarse inconvenientes.	1 año	Gerente General Jefe de Talento Humano y Jefes Departamentales.	En el siguiente diagnóstico de clima.
		Socializar los canales de comunicación con todos los empleados.			

Elaborado por: Fárez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de titulación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Armijos Romero Cía. Ltda. inició sus actividades comerciales en el año 1995, con el nombre de MEDIFARM, sin embargo, en el 2002 su línea de productos se amplió y debido a esto, la empresa adoptó el nombre que lleva hasta la actualidad.
- Es una empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo de las marcas más representativas del mercado nacional e internacional.
- La empresa posee una filosofía corporativa y estructura organizacional estable.

Este trabajo contó con un marco teórico representativo, concluyendo lo siguiente:

- El clima organizacional se define como el ambiente existente en una organización conformada por varias personas, en donde cada una de ellas tiene diferentes comportamientos, percepciones y formas de pensar, por lo que, la suma de estas características forma un entorno en el que sus miembros se desenvuelven diariamente en sus puestos de trabajo.
- Existen varios objetivos del diagnóstico de clima, pero existen tres de ellos que abarcan a la mayoría:
 - Conocer la percepción de los miembros de la organización por medio de una auto evaluación.

- Analizar los resultados tanto positivos como negativos resultantes del diagnóstico.
 - Generar mejoras en la vida laboral de los trabajadores de la empresa.
- Para la alta dirección de la empresa es muy importante el diagnóstico del clima organizacional porque:
 - Impulsa el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el conocimiento total del equipo de trabajo y su comportamiento en el mismo.
 - Genera un ambiente laboral favorable para todos los miembros de la empresa.
 - Aprovecha al máximo las cualidades de cada miembro de la empresa.
 - Facilita la toma de decisiones de manera oportuna para alcanzar los objetivos empresariales.
- Las herramientas de medición del clima organizacional permiten evaluar la situación actual de la empresa con la finalidad de tomar decisiones al respecto.
- Estas técnicas de medición pueden ser cuantitativas y cualitativas, por lo que su elección dependerá de las necesidades de la compañía y de sus miembros.
- En cuanto al análisis cuantitativo las herramientas más conocidas son los cuestionarios, por ejemplo, cuestionario de Likert, herramienta de Schneider y Barlett, cuestionario de Litwin y Stringer, cuestionario de Bowers y Taylor, TECLA, cuestionario de Koys y DeCottis y Brunet.
- Se aplicó el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional de Litwin y Stringer a los 71 colaboradores de Armijos Romero Cía. Ltda.

- Posteriormente se tabularon y graficaron los datos obtenidos en dicha aplicación, por medio del programa Microsoft Excel.
- Seguido a esto, se procedió a interpretar los resultados de cada una de las nueve dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, Desafío, relaciones, estándares de desempeño, cooperación, conflicto e identidad.
- Se obtuvo como resultado que las dimensiones se encuentran calificadas como de acuerdo y muy de acuerdo, lo cual muestra que los colaboradores de Armijos Romero Cía. Ltda. perciben un ambiente laboral positivo en general, sin embargo, existen algunos aspectos específicos a mejorar, los mismos que se tomaron en cuenta para elaborar el plan de acción propuesto a la empresa.
- Se desarrolló la propuesta de plan de acción, el cual se compone de las preguntas con menor puntaje, en las dimensiones de: estructura organizacional, recompensa, relaciones, cooperación y conflicto.
- El plan de acción propuesto contiene objetivos y actividades alcanzables, de la misma forma posee un plazo de ejecución con sus respectivos responsables, facilitando así la ejecución del mismo por parte de la gerencia.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia que aplique de manera oportuna la propuesta de plan de acción presentada anteriormente, de manera que se mejoren las dimensiones que fueron calificadas negativamente por los empleados, además se sugiere elaborar un cronograma de forma que se cumpla estrictamente con los plazos de ejecución establecidos en el plan de acción.

Por otra parte, según los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional se aconseja a la alta dirección que mantenga los aspectos positivos de las distintas dimensiones evaluadas, debido a que los colaboradores en su mayoría están satisfechos.

Finalmente, se recomienda realizar un diagnóstico de clima organizacional de forma anual, debido a que este permite conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al ambiente laboral y sobre todo facilita la toma de decisiones oportuna en todos niveles jerárquicos de la empresa, verificando así la mejora continua de las dimensiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *SCiELO* .
- Armijos, G. (27 de 09 de 2019). Armijos Romero Cía. Ltda. (F. Carolina, & V. Paola, Entrevistadores) Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas, México.
- Caraveo, S. M. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. En *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México: McGRAW-HILL/Interamericana de editores, S.A. de C.V.
- DeCottis, T., & Koys, D. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate* (Vol. 3). Human Relations.
- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. (Universidad Católica Andrés Bello ed.). Caracas, Venezuela.
- Gerencia. (s.f.). *Armijos Romero Distribuciones*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <http://www.armijosromero.com.ec/>
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones* (4ta edición ed.). (A. L. Rodríguez, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.

- Hernández, C., Agudelo, D., & Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios* .
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano* (Primera Edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: PEARSON EDUCATION.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Colección de lecciones de administración.
- Muñoz, Coll, Torrent, & Linares. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. Atención primaria. *Science Direct* , 214.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación* , 15.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *Scielo Analytics* , vol. 20 n.4, 75.

- Schneider, B., & Bartlett, J. (1968). *Individual differences and organizational climate. The research plan and questionnaire development*. Personnel Psychology.
- Soberanes, L. T., & De la Fuente, A. (9 de Julio de 2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional, La nueva gestión organizacional* , 127.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Universitaria de América.
- Taylor, J., & Bowers, D. (1972). *Survey of organization*. Michigan, Estados Unidos: Institute for Social Research University of Michigan.
- Vinueza, A., Basantes, R., Dávalos, E., Coronel, J., & Miño, G. (2019). Caracterización de las dimensiones del modelo de talento humano basado en el clima organizacional de empresas de embutidos de Riobamba, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria. Mikarimin* , 5.

ANEXOS

Anexo 1

Cuenca, 16 de octubre de 2019

Ingeniera,
Glenda Armijos
GERENTE GENERAL DE ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA
Su despacho._

Respetada Ingeniera,

Adriana Carolina Fárez Alvarado y Paola Cristina Valencia Moyano, estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, solicitamos a usted nos autorice la aplicación del cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer para los 75 empleados con los que cuenta la empresa, de manera que podamos cumplir con nuestro trabajo de titulación denominado "Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda."

Es de gran relevancia explicar que para la selección de la herramienta hemos tomado en cuenta las características propias de la cultura organizacional, el nivel de escolaridad y el conocimiento que tenemos respecto al cuestionario a utilizar, ya que, este permitirá una comprensión adecuada por parte de los colaboradores y ayudará con la obtención de datos confiables. Es necesario indicar que el cuestionario fue elaborado y valorado por Litwin y Stringer en el año de 1968, con revisión en el 2001; cuenta con 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo.

A continuación, se detallan las dimensiones:

1. Estructura (preguntas de la 1 a la 10)

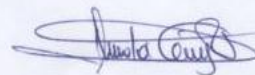
Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

2. Responsabilidad (preguntas de la 11 a la 17)

Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.

3. Recompensa (preguntas de la 18 a la 23)

Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.



4. Riesgo (preguntas de la 24 a la 28)

Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

5. Calor y relaciones (preguntas de la 29 a la 33)

Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

6. Estándares de desempeño (preguntas de la 34 a la 39)

Refleja la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

7. Apoyo (preguntas de la 40 a la 44)

Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el trabajador establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

8. Conflicto (preguntas de la 45 a la 49)

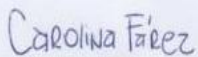
Percepción del trabajador de la capacidad que posee en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

9. Identidad (preguntas de la 50 a la 53)

Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En espera de una respuesta favorable, anticipamos nuestro agradecimiento.

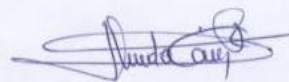
Atentamente,



Adriana Carolina Fárez Alvarado



Paola Cristina Valencia Moyano

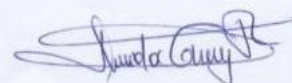


Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

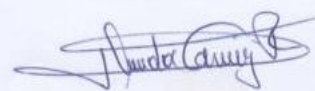
Edad: **Sexo:** **Antigüedad:**
Cargo:
Departamento:

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 todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.

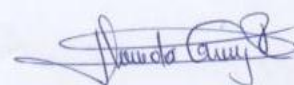
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas 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.				



		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11	Desconfiamos mucho de los 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.				



		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada 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.				



		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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.				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS.**



Anexo 2

[illegible]

		Número de encuestas					Porcentajes %				
	PROMEDIO POR PREGUNTA	PROMEDIO POR DIMENSIÓN	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	SUMA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2.94	2.787323944	4	10	43	14	71	5.63%	14.08%	60.56%	19.72%
2	2.87		2	13	48	8	71	2.82%	18.31%	67.61%	11.27%
3	2.94		4	15	33	19	71	5.63%	21.13%	46.48%	26.76%
4	2.93		3	8	51	9	71	4.23%	11.27%	71.83%	12.68%
5	2.97		2	13	41	15	71	2.82%	18.31%	57.75%	21.13%
6	2.28		15	28	21	7	71	21.13%	39.44%	29.58%	9.86%
7	2.28		13	27	29	2	71	18.31%	38.03%	40.85%	2.82%
8	2.46		5	31	32	3	71	7.04%	43.66%	45.07%	4.23%
9	3.11		2	6	45	18	71	2.82%	8.45%	63.38%	25.35%
10	3.07		3	9	39	20	71	4.23%	12.68%	54.93%	28.17%
11	2.31	2.738430584	6	42	18	5	71	8.45%	59.15%	25.35%	7.04%
12	3.10		1	10	41	19	71	1.41%	14.08%	57.75%	26.76%
13	3.08		4	8	37	22	71	5.63%	11.27%	52.11%	30.99%
14	3.04		2	14	34	21	71	2.82%	19.72%	47.89%	29.58%
15	2.85		3	21	31	16	71	4.23%	29.58%	43.66%	22.54%
16	2.48		6	31	28	6	71	8.45%	43.66%	39.44%	8.45%
17	2.31		13	28	25	5	71	18.31%	39.44%	35.21%	7.04%
18	2.61	2.558685446	8	24	27	12	71	11.27%	33.80%	38.03%	16.90%
19	2.68		5	26	27	13	71	7.04%	36.62%	38.03%	18.31%
20	2.68		7	21	31	12	71	9.86%	29.58%	43.66%	16.90%
21	2.65		5	27	27	12	71	7.04%	38.03%	38.03%	16.90%
22	2.52		8	23	35	5	71	11.27%	32.39%	49.30%	7.04%
23	2.23		15	33	15	8	71	21.13%	46.48%	21.13%	11.27%

24	2.70	2.653521127	4	23	34	10	71	5.63%	32.39%	47.89%	14.08%
25	2.70		6	16	42	7	71	8.45%	22.54%	59.15%	9.86%
26	2.85		3	16	41	11	71	4.23%	22.54%	57.75%	15.49%
27	2.07		11	46	12	2	71	15.49%	64.79%	16.90%	2.82%
28	2.94		3	14	38	16	71	4.23%	19.72%	53.52%	22.54%
29	2.75	2.698591549	8	13	39	11	71	11.27%	18.31%	54.93%	15.49%
30	2.66		9	16	36	10	71	12.68%	22.54%	50.70%	14.08%
31	2.51		7	30	25	9	71	9.86%	42.25%	35.21%	12.68%
32	2.62		5	25	33	8	71	7.04%	35.21%	46.48%	11.27%
33	2.96		4	10	42	15	71	5.63%	14.08%	59.15%	21.13%
34	3.06	3.056338028	2	12	37	20	71	2.82%	16.90%	52.11%	28.17%
35	3.20		3	3	42	23	71	4.23%	4.23%	59.15%	32.39%
36	3.11		3	6	42	20	71	4.23%	8.45%	59.15%	28.17%
37	3.10		2	9	40	20	71	2.82%	12.68%	56.34%	28.17%
38	2.51		8	29	24	10	71	11.27%	40.85%	33.80%	14.08%
39	3.37	2.585915493	4	2	29	36	71	5.63%	2.82%	40.85%	50.70%
40	2.13		17	32	18	4	71	23.94%	45.07%	25.35%	5.63%
41	2.30		11	29	30	1	71	15.49%	40.85%	42.25%	1.41%
42	2.66		1	29	34	7	71	1.41%	40.85%	47.89%	9.86%
43	3.03		3	11	38	19	71	4.23%	15.49%	53.52%	26.76%
44	2.82	2.467605634	3	15	45	8	71	4.23%	21.13%	63.38%	11.27%
45	2.39		9	29	29	4	71	12.68%	40.85%	40.85%	5.63%
46	2.58		8	25	27	11	71	11.27%	35.21%	38.03%	15.49%
47	2.58		7	24	32	8	71	9.86%	33.80%	45.07%	11.27%
48	2.61		9	18	36	8	71	12.68%	25.35%	50.70%	11.27%
49	2.18		8	45	15	3	71	11.27%	63.38%	21.13%	4.23%

50	3.03	2.852112676	1	12	42	16	71	1.41%	16.90%	59.15%	22.54%
51	3.03		1	16	34	20	71	1.41%	22.54%	47.89%	28.17%
52	2.93		3	13	41	14	71	4.23%	18.31%	57.75%	19.72%
53	2.42		8	32	24	7	71	11.27%	45.07%	33.80%	9.86%

Dimensión	Preguntas
Estructura Organizacional	De la 1 a la 10
Responsabilidad	De la 11 a la 17
Recompensa	De la 18 a la 23
Desafío	De la 24 a la 28
Relaciones	De la 29 a la 33
Estándares de Desempeño	De la 34 a la 39
Cooperación	De la 40 a la 44
Conflicto	De la 45 a la 49
Identidad	De la 50 a la 53

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

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Paola Cristina Valencia Moyano con código 78033 y Adriana Carolina Fárez Alvarado con código 78157

Tema: **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda.**

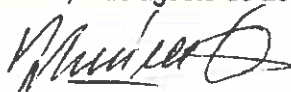
Previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Director: Psic. Isabel Arteaga Ortíz

Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para Armijos Romero Cía. Ltda.**, presentado por los estudiantes **Valencia Moyano Paola Cristina** con código 78033 y **Fárez Alvarado Adriana Carolina** con código 78157, previa a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, para el día Lunes, 15 de julio de 2019 a las 19h30 en el Aula Adrián Domínguez.

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

Cuenca, 21 de junio de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Ing. Gianni Salamea Alvear

Ing. Alvaro Alvarez Idrovo



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 7 de Junio de 2019
Oficio: EA-2089-2019-UDA

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

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Valencia Moyano Paola Cristina** con código **78033**, y **Fárez Alvarado Adriana Carolina** con código **78157**, con el tema: **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para Armijos Romero Cía. Ltda."**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la **"Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"**

Director: Psíc. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Ing. Gianni Salamea
Ing. Álvaro Álvarez

Atentamente,

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

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 07-06-2019 FIRMA: [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Adriana Carolina Pérez Alvarado

CÓDIGO: 78157

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 06 Junio/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA: [Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: _____ SI _____ NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA: _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Paola Kristina Valencia Hoyano

CÓDIGO: 78033

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No Termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 06 Junio/2019 FIRMA: EG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA:

[Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: _____ SI _____ NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Valencia Moyano Paola Cristina y Fárez Alvarado Adriana Carolina
2. Código: 78033 y 78157 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo
6. Título propuesto: Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para Armijos Romero Cía. Ltda.
7. Aceptado sin modificaciones: _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Cambio en el objetivo general hacerlo más completo
- Cambio en una palabra del título.
- Cambio en el esquema tentativo

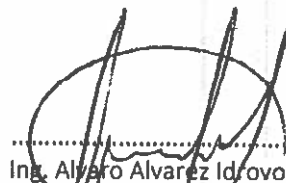
9. No aceptado

10. Justificación:

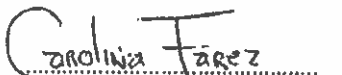
Tribunal


Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Gianni Salamea Alvear


Ing. Alvaro Alvarez Idrovo


Srta. Valencia Moyano Paola C.


Srta. Fárez Alvarado Adriana C.


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

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

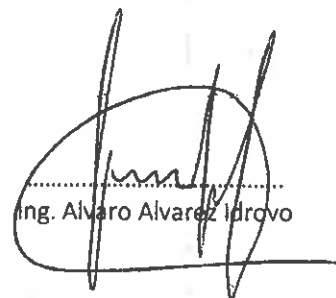
1. **Nombre del estudiante:** Valencia Moyano Paola Cristina y Fárez Alvarado Adriana Carolina
2. **Código:** 78033 y 78157 respectivamente
3. **Director sugerido:** Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. **Codirector (opcional):**
5. **Título propuesto:** Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para Armijos Romero Cía. Ltda.
6. **Revisores tribunal:** Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

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

Nota sobre 10 puntos: : 10


 Psic. Isabel Arteaga Ortiz


 Ing. Gianni Salamea Alvear


 Ing. Alvaro Alvarez Idrovo



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 04 de junio de 2019

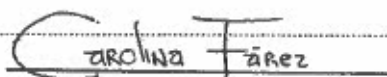
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

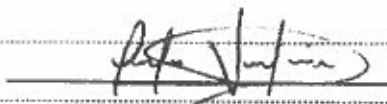
Estimado Señor Decano, nosotros Adriana Carolina Fárez Alvarado con C.I. 010712917-3, código
estudiantil 78157 y Paola Cristina Valencia Moyano con C.I. 010533473-4, código estudiantil
78033; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy
comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo
de trabajo de titulación con el tema "DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA
DE PLAN MEJORA PARA ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA. " previo a la obtención del título de
Licenciadas en Administración de Empresas, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

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

Atentamente:



Adriana Fárez



Paola Valencia

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 29 de mayo el 2019.

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

Respetado Ingeniero,

Yo Sra. Martha Armijos Romero, Gerente General de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda., autorizo a las estudiantes Adriana Carolina Fárez Alvarado y Paola Cristina Valencia Moyano de la Escuela de Administración de Empresa de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de empresas en la empresa, misma que ayudara a las estudiantes proporcionándoles los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular, suscribo.,

Atentamente

 **ARMIJOS ROMERO**
Cía. Ltda.
RUC 0160316078001
Indio Armijos

Sra. Martha Armijos Romero.

Gerente General. -



Cuenca, 04 de Junio de 2019

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

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Artega Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas denominado, **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN MEJORA PARA ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA."**, realizado por las estudiantes **Adriana Carolina Fárez Alvarado**, con código estudiantil **78157** y **Paola Cristina Valencia Moyano**, con código estudiantil **78033**, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente,

Mgt. María Isabel Artega Ortiz



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 14

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda.

Nombre de Estudiante(s):

Fárez Alvarado, Adriana Carolina

Valencia Moyano, Paola Cristina

Director(a) sugerido(a):

Mgt. María Isabel Arteaga

Cuenca - Ecuador

2019

1. Datos Generales

1.1. Nombre de las Estudiantes

Fárez Alvarado, Adriana Carolina - Valencia Moyano, Paola Cristina

1.1.1. Código

Ua078157 – Ua078033

1.1.2. Contacto

Fárez Alvarado, Adriana Carolina

Teléfono: 2816339

Celular: 0987426976

Correo Electrónico: carolinafarez@es.uazuay.edu.ec

Valencia Moyano, Paola Cristina

Teléfono: 2853485

Celular: 0984360269

Correo Electrónico: paovalencia@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz, María Isabel, Mgt.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Fabiola Priscila, Mgt.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:



1.7. Línea de Investigación de la UNIVERSIDAD DEL AZUAY
5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Modelo de negocios
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Comportamiento Organizacional, Talento Humano I y Talento Humano II.

1.9. Título Propuesto:

Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cia Ltda.

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

- La investigación planteada determinará el clima organizacional actual dentro de la compañía Armijos Romero, es decir, se realizará un diagnóstico sobre las percepciones que tienen los empleados sobre la realidad en el trabajo, englobando así, una serie de factores tanto sociales como estructurales. Este estudio tiene gran relevancia social puesto que, mediante la herramienta escogida, detectaremos los problemas o conflictos que estén afectando a la productividad, eficiencia y eficacia de los trabajadores en la organización, como consecuencia de estos resultados propondremos un plan de mejora que redirija las dimensiones que estén por debajo de los puntajes aceptados.
- La herramienta que utilizaremos para evaluar el diagnóstico de clima en Armijos Romero, Cia. Ltda., deberá ser analizada, puesto que, debemos considerar distintas variables, entre ellas, las características propias de los miembros de la organización, es decir, la cultura organizacional, el nivel de escolaridad y sobre

todo tener en cuenta la comprensión de las preguntas, pues, esto nos permitirá obtener datos más exactos, veraces y confiables, de tal manera que cuando ya procesemos la información podamos plantear soluciones que ayuden a la organización en los aspectos que estén fallando.

2.2. Problemática

La empresa Armijos Romero Cía. Ltda. se creó en el año de 1995 con el nombre de MEDIFARM, esta compañía tiene su matriz entre las calles Racar cebollar s/n y Los Cerezos, ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia San Sebastián, la cual oferta productos alimenticios, plaguicidas, cosméticos, útiles escolares, útiles de oficinas, productos de limpieza, higiene personal, entre otros. Su rápido crecimiento y aceptación por parte de las personas que viven en las provincias del Azuay, Loja, el Oro y Morona Santiago, han permitido que el año 2002, se tomen decisiones importantes, como el aumento de empleados, llegando a contar con un total de 75 actualmente, la compra de 10 camiones propios, de manera que se pueda cumplir con la correcta distribución de bienes y sobre todo se ampliaron las líneas de productos.

El principal problema detectado dentro de la compañía es la mala comunicación que existe entre los miembros tanto en dirección vertical como horizontal y diagonal; es decir, los trabajadores no mantienen una comunicación fluida ni entre pares ni con sus superiores. Por lo tanto, los objetivos a corto, mediano y largo plazo no están siendo expresados con claridad, lo cual trae como consecuencia una mala dirección orientada a los planes empresariales.

El presente proyecto de investigación tomará los postulados de Chiang, Gómez e Hidalgo (2017), Arias y Arias (2014), Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), Chiavenato (2010), Rojas (2007), Muñoz, Coll, Torrent y Linares (2006), Robbins (2004) y Goncalves (2000).

2.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los resultados obtenidos después de haber aplicado la herramienta de clima organizacional?



- ¿Cuáles son las dimensiones que más influyen en el clima organizacional de la empresa Armijos Romero?
- ¿En que ayudará el plan de acción propuesto a la empresa para el siguiente diagnóstico de clima?

2.4. Resumen

El diagnóstico de clima laboral evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de su lugar de trabajo dentro de la empresa, por tal motivo, en este trabajo se propone aplicar una herramienta para identificar los problemas internos en algunos departamentos, teniendo como objetivo el diagnóstico organizacional de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda. y posteriormente frente a los resultados obtenidos, proponer un plan de acción, para esto se utilizará un enfoque mixto y con los resultados se espera que se convierta en una herramienta para gerenciar y puedan tomar decisiones a tiempo, antes de que las consecuencias sean irreversibles.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del arte

En el presente se expondrán tres estudios de clima organizacional realizados en los países de Colombia, Ecuador y México, de los cuales se detallarán las empresas evaluadas, la herramienta utilizada y los resultados obtenidos luego de su aplicación. Este análisis nos permitirá adquirir nuevos conocimientos e ideas sobre el tema de investigación que se llevará a cabo de manera que este se ejecute de la mejor forma posible.

En el primer estudio se realizó un diagnóstico de clima laboral en una empresa privada de telecomunicaciones en Colombia. Para este estudio se aplicó la encuesta diseñada por Litwin y Stringer, la misma que consta del análisis de 9 dimensiones para determinar la apreciación de los empleados sobre el ambiente laboral existente en la empresa. Las dimensiones a través de las cuales se mide el clima organizacional son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. El cuestionario consta de

53 preguntas las mismas que deben ser calificadas mediante una escala de Likert de 1 muy desfavorable, 2 desfavorable, 3 favorable y 4 muy favorable. La metodología utilizada en el estudio fue la aplicación del cuestionario a todos los empleados de la organización siendo un total de 25, incluyendo directivos, administrativos y vendedores. Una vez realizado el trabajo de campo se procesaron los datos mediante un software de análisis estadístico descriptivo conocido como IBM SPSS Statistics 23, obteniendo así los resultados del estudio. Las dimensiones de recompensa y conflicto son las que tienen una media de 2 puntos siendo las más bajas con respecto a las demás variables que poseen una calificación media de 3 puntos. Por lo tanto luego de analizar los resultados obtenidos se concluyó en la dimensión de recompensa que las retribuciones económicas y familiares no favorecen al crecimiento profesional de los empleados y con respecto al conflicto se apreció una opinión desfavorable con respecto a la forma de manejo de los mismos en el interior de la organización. Sin embargo la dimensión de cooperación es la mejor evaluada, lo que demuestra que las buenas relaciones y el trabajo en equipo son parte importante para el logro de objetivos de la empresa. (Hernández, Agudelo, & Valencia, 2018).

Segundo, el artículo científico muestra la medición del clima organizacional en tres empresas mexicanas diferentes una de ellas educativa, otra del sector de salud y una tienda departamental. Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer, en donde se contó con una muestra válida y voluntaria de 133 trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado integrado por tres secciones. La primera permite recopilar datos sociodemográficos, la segunda sección presenta 54 reactivos para medir el clima organizacional expuestos en escala tipo Likert de cinco puntos: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, y la tercera sección propone al encuestado 15 preguntas enfocadas en la medición de la variable de satisfacción laboral. Se procedió al análisis de los datos obtenidos y se concluyó que de las ocho dimensiones que se median (estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad), solo tres estuvieron sobre el promedio, es decir, fueron positivas, entre ellas la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto, de manera, que se recomendó que el personal de talento humano realice actividades que fortalezcan la socialización entre los empleados. (Pedraza, 2018)



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

ADM-RE-EST-01

Versión 01

21/03/2017

Página 7 de 14

Tercero, en el caso de Ecuador se llevó a cabo un estudio de clima laboral por un grupo de profesores universitarios que se percataron del crecimiento del sector industrial en la ciudad de Riobamba por lo que propusieron un modelo de Gestión de Talento Humano, el mismo que evaluaba tanto las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) como la satisfacción del empleado en el ambiente laboral. El método utilizado fue la aplicación de la encuesta a 118 miembros de las empresas del sector de embutidos de la ciudad, con la única condición de que posean contrato por tiempo completo. Las variables de calificación fueron 1 desfavorable, 2 media y 3 favorable. Los resultados que se obtuvieron fueron que los miembros de la empresa consideran que tienen pocas oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional, se sienten poco comprometidos y orgullosos del lugar de trabajo, consideran que no tienen el apoyo necesario por parte de sus superiores y por último perciben que las condiciones laborales pueden mejorar al igual que la infraestructura de las industrias. Por otra parte, la dimensión de comunicación fue la mejor evaluada y por lo tanto se considera que la información fluye dentro de la organización de manera rápida, clara y precisa lo que es positivo para el logro de los objetivos empresariales. Con respecto a la satisfacción laboral se encontraron problemas en el entorno de trabajo, con el personal, las instalaciones, los horarios y los salarios. (Vinueza, Basantes, Dávalos, Coronel, & Miño, 2019).

En conclusión, las investigaciones demuestran la importancia de aplicar un diagnóstico de clima laboral en las empresas para identificar a aquellas dimensiones que requieren mayor esfuerzo y así también restablecer el ambiente dentro de la organización para alcanzar las metas empresariales con mayor eficiencia y eficacia. Además un buen ambiente de trabajo implica mayor implicación de los empleados con la empresa lo que incrementa la retención de personal altamente calificado. Este tipo de análisis proporciona valiosa información principalmente a la gerencia debido a que permite tomar decisiones y ejecutar planes de acción de manera oportuna para mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización, e incluso generar ventajas frente a la competencia directa e indirecta que pueda existir.

Marco teórico

Definición de diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 65).

Importancia de medir el clima organizacional

Varias de las empresas exitosas tanto a nivel nacional como internacional han mostrado gran interés en la aplicación de un diagnóstico de clima, debido a que este proceso, ayuda a detectar problemas y conflictos existentes en la organización, de tal manera que se puedan tomar decisiones a tiempo, antes de que las consecuencias sean irreversibles, como lo afirma Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011) "La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves" (p. 65).

Objetivo principal del diagnóstico de clima

El objetivo primordial del diagnóstico de clima es que los trabajadores que conforman una organización realicen un autoanálisis con respecto a una serie de factores sociales y estructurales dentro de la empresa, como lo señala Guizar (2013) "El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, el evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización" (p. 175).

Factores a considerar para la planeación del diagnóstico de clima

El proceso de planeación organizacional, debe de tener en cuenta tres factores que ayudarán a determinar el problema y la solución, de los cuales podemos mencionar a los siguientes: La situación actual de la empresa, identificar la etapa del ciclo de vida de las organizaciones en las que se encuentra la organización a diagnosticar y, por último, pero no menos importante el análisis del sistema social



dentro de la compañía (Hernández Gallardo, & Espinoza, 2011). Esto es fundamental para el diagnóstico de clima, puesto que, los resultados que se obtengan al reconocer estos factores servirán para escoger la herramienta adecuada, es decir, la que cumpliría con el perfil de la empresa y también guiará la realización de los planes en las distintas dimensiones.

Herramientas para la medición de diagnóstico de clima

Existen diversas herramientas para diagnosticar el clima organizacional, por lo que se presentan las mas relevantes en la siguiente tabla:

Tabla #1 Herramientas para la medición de diagnóstico de clima

HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA				
NOMBRE	AÑO	AUTOR	NO. DE DIMENSIONES	DIMENSIONES
Likert	1967	Rensis Likert	8	➤ Métodos de mando ➤ Fuerza motivacional ➤ Procesos de comunicación ➤ Procesos de influencia ➤ Procesos de toma de decisiones ➤ Procesos de planificación ➤ Proceso de control ➤ Rendimiento y de perfeccionamiento
Herramienta Schneider y Bartlett	1968	Schneider y Bartlett	6	➤ El apoyo patronal ➤ La estructura ➤ Implicación con nuevos empleados ➤ Conflictos ➤ Autonomía de los empleados ➤ Grado de satisfacción general
Cuestionario de Litwin y Stringer	1968	Litwin y Stringer	9	➤ Estructura Organizacional ➤ Responsabilidad ➤ Recompensa ➤ Riesgo ➤ Apoyo ➤ Calidez ➤ Estándares de conflicto ➤ Identidad ➤ lealtad

Cuestionario de Bowers y Taylor	1972	Bowers y Taylor	5	➤ Apertura a cambios tecnológicos ➤ Recursos humanos ➤ Comunicación ➤ Motivación ➤ Toma de decisiones
Test de clima organizacional (TECLA)	1977	John Sudarsky	8	➤ Conformidad ➤ Responsabilidad ➤ Normas de excelencia ➤ Recompensa ➤ Claridad organizacional
Cuestionario de Koys y DeCottis	1991	Koys y DeCottis	8	➤ Autonomía ➤ Cohesión ➤ Confianza ➤ Presión ➤ Apoyo ➤ Reconocimiento ➤ Equidad ➤ Innovación
Brunet	2011	Luc Brunet	4	➤ Autonomía individual ➤ Grado de estructura que impone el puesto ➤ Tipo de recompensa ➤ Consideración, agradecimiento y apoyo

Elaborado por:

Férez Alvarado Adriana Carolina

Valencia Moyano Paola Cristina

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda. y proponer un plan de acción mediante la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer para alcanzar las metas empresariales con mayor eficiencia y eficacia, de tal forma, que se tomen decisiones de manera oportuna.

2.8. Objetivos Específicos

1. Identificar los antecedentes bibliográficos sobre clima organizacional.
2. Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Armijos Romero Cia Ltda.
3. Proponer un plan de acción en base a los resultados obtenidos.



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.9. Metodología

La presente investigación se realizará a través de un enfoque mixto. En primera instancia de manera cuantitativa, ya que, se recolectarán datos a través de encuestas, las cuales serán aplicadas a los miembros de Armijos Romero Cia Ltda. para así generar resultados numéricos que subsiguientemente serán procesados y analizados. Por otro lado, se utilizará un enfoque cualitativo, que tiene como resultado la presentación de un plan de acción y para ello se usará como herramienta importante la interpretación de resultados obtenidos cuantitativamente por parte de los investigadores de manera que se puedan identificar situaciones, ambientes o detalles importantes para el análisis del clima dentro de la organización. Posteriormente, se deberá cruzar la información obtenida tanto en la parte cuantitativa como en la cualitativa para obtener las conclusiones generales del estudio. Para la ejecución de este estudio se utilizará el universo de la empresa, siendo este un total de 75 personas, el procesamiento de los datos numéricos se realizará a través de Excel.

2.10. Alcances y resultados esperados

La presente investigación tiene como alcance realizar el diagnóstico de clima organizacional de la empresa Armijos Romero Cia Ltda. y la entrega de una propuesta de plan de acción en base a los resultados obtenidos.

Se espera que una vez entregado el plan de trabajo la gerencia se encargue de implementar las acciones propuestas en el mismo, de manera que la conducta tanto individual como grupal sea la adecuada, se cree un compromiso fuerte con el trabajo, se desarrollen buenas relaciones sociales, se valoren a las normas establecidas, se fomente la ayuda entre los niveles jerárquicos, se solucionen conflictos entre empleados, se aumente la productividad, se tenga mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, etc.

2.11. Supuestos y riesgos

- Que la gerencia muestre poca colaboración con el cronograma de aplicación para las encuestas de clima organizacional.
- Que los empleados brinden respuestas poco objetivas por temor a represalias.

- Que exista una mala actitud y poca predisposición de los miembros de la empresa, en cuanto a la realización del estudio.
- Que no se alcancen los objetivos establecidos por falta de interés de la organización.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Copias, impresiones y anillados	\$70	Costo de copias para la aplicación de la herramienta y anillado de protocolos e informes.
Trasporte	\$50	Pago de taxis desde la Universidad del Azuay hasta la empresa Romero Armijos.
Alimentación	\$40	Gastos personales en alimentación.
TOTAL	\$160	

2.13. Financiamiento

100% financiamiento propio.

2.14. Esquema tentativo

Capítulo 1. La empresa

1.1. Antecedentes

1.2. Misión y visión

1.3. Valores y principios

1.4. Organigrama

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Clima organizacional

2.2. Objetivo

2.3. Importancia

2.4. Herramientas

Capítulo 3. Metodología y plan de acción

3.1. Herramienta aplicada

3.2. Tabulación de resultados

3.3. Interpretación de resultados

3.4. Presentación del plan de acción



Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Identificar los antecedentes bibliográficos sobre clima organizacional.	Lectura y Revisión de libros. Archivos de la empresa.	Marco Teórico.	6
Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Armijos Romero Cia Ltda.	Determinación de la herramienta. Cronograma de aplicación de la herramienta. Tabulación de resultados.	Diagnóstico de clima laboral.	12
Proponer un plan de acción en base a los resultados obtenidos.	Análisis de resultados, fortalezas y debilidades.	Plan de acción	6
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

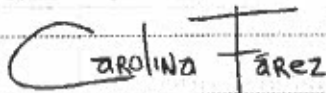
- Vinueza, A., Basantes, R., Dávalos, E., Coronel, J., Miño, G. (2019). Caracterización de las dimensiones del modelo de talento humano basado en el clima organizacional de empresas de embutidos de Riobamba, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria. Mikarimin*, 5.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15.
- Hernández, C., Agudelo, D., Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones* (4ta Edición ed.). (A. L. Rodríguez, Ed.) Graw Hill Education.

- Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano* (Primera Edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.

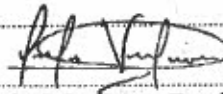
2.17. Anexos

Encuesta: por determinar.

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

CAROLINA FÁREZ

Fárez Alvaro, Adriana Carolina



Valencia Moyano, Paola Cristina

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



Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

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

Mgt. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega

16 de julio de 2019



Oficio Director: Modificaciones sugeridas por Tribunal

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 16 de julio del 2019

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

De mi consideración,

Yo **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Diagnóstico de clima organizacional y propuesta de plan de acción para Armijos Romero Cía. Ltda."**, realizado por las estudiantes **Adriana Carolina Fárez Alvarado**, con código estudiantil 78157 y **Paola Cristina Valencia Moyano**, con código estudiantil 78033. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz



Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

1.1. Nombre de las Estudiantes: Adriana Carolina Fárez Alvarado/Paola Cristina Valencia Moyano.

1.1.1. Código: 78157/78033

1.2. Director sugerido: Mgt. María Isabel Arteaga Ortíz.

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas.

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE PLAN MEJORA PARA ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA."

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

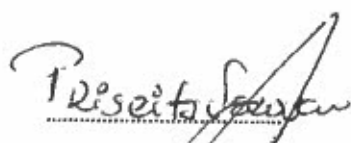


Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

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

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:


METODÓLOGO


DIRECTOR